

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Realizace personálního controllingu v systému maticového řízení ve společnostech
KORDÁRNA Plus a.s. a SLOVKORD Plus a.s.

Realization of Personnel Controlling in the Matrix Management System in Companies
KORDÁRNA Plus a.s. and SLOVKORD Plus a.s.

Student:	Bc. Martina Durdáková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Durdáková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Realizace personálního controllingu v systému maticového řízení ve společnostech KORDÁRNA Plus, a.s. a SLOVKORD Plus, a.s.
Realization of Personnel Controlling in the Matrix Management System in Companies KORDÁRNA Plus, a.s. and SLOVKORD Plus, a.s.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika zpracování a cíl diplomové práce
 3. Teoretické základy personálního managementu a controllingu
 4. Představení společností
 5. Implementace personálního controllingu do společností KORDÁRNA Plus, a.s. a SLOVKORD Plus, a.s.
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
KUMAR, Ray. *Human Resource Management. Strategic Analysis Text and Cases*. New Delhi: International Publishing House, 2011. ISBN 978-93-80578-82-8.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

Ostrava

25. dubna 2015

Durdařková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Jarmilu Adamcovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, náměty, připomínky a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala celé své rodině a příteli za podporu, kterou mi poskytovali po dobu mého studia. V neposlední řadě také děkuji paní Mgr. Janě Lejskové a ostatním pracovníkům společnosti KORDÁRNA Plus a.s. za pomoc a poskytnutí podkladů pro zpracování mé diplomové práce.

1	ÚVOD	5
2	METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	6
3	TEORETICKÉ ZÁKLADY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU A CONTROLLINGU	7
3.1	Personální management	7
3.1.1	Personální řízení a ŘLZ	7
3.1.2	Faktory ovlivňující personální řízení v organizaci	9
3.1.3	Úloha personálního útvaru v personálním řízení	10
3.1.4	Personální strategie a personální politika	12
3.1.5	Personální plánování a jeho časová dimenze	14
3.1.6	Personální informační systém a jeho význam v personálním řízení	14
3.1.7	Systém maticového řízení	16
3.2	Personální controlling	17
3.2.1	Pojem controlling obecně	17
3.2.2	Personální controlling	18
3.2.3	Úkol personálního controllingu	21
3.2.4	Nástroje personálního controllingu	22
3.2.5	Výhody personálního controllingu	33
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ	34
4.1	Základní informace o společnostech	34
4.1.1	Základní charakteristika	34
4.1.2	Historie společností	35
4.1.3	Předmět podnikání	36
4.1.4	Organizační členění	37
4.1.5	Ekonomická situace podniku	37
4.2	Zaměstnanci	38
5	IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTÍ KORDÁRNA PLUS A.S. A SLOVKORD PLUS A.S.	45
5.1	Personální controlling	45
5.1.1	Zavádění personálního controllingu	45
5.1.2	Vyhodnocení personálního controllingu	46
5.2	Analýza absence a fluktuace ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s.	48
5.2.1	Analýza absence	48
5.2.2	Analýza fluktuace	61
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	78
7	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89

SEZNAM ZKRATEK.....	94
SEZNAM OBRÁZKŮ	
SEZNAM GRAFŮ	
SEZNAM TABULEK	
SEZNAM VZORCŮ	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Personální controlling je v současnosti jedním z rostoucích trendů, který se dostává do popředí pozornosti moderních organizací. Některé společnosti s ním již velmi úspěšně pracují, jiné zatím váhají, zda v něm vidět přínosy. Tento trend lze velmi všeobecně chápat jako řízení lidských zdrojů založené na měření. Hlavním úkolem je stanovení požadovaných hodnot a sledování jejich odchylek od původních plánů.

Mezi nástroje personálního controllingu patří personální statistiky, ukazatele, standardy, audit řízení lidských zdrojů a kvalitativní dotazování podnikových zaměstnanců. Tyto nástroje umožňují efektivní měření, posuzování a hodnocení výsledků řízení včetně sledování minulého vývoje.

Organizace by díky zavedení personálního controllingu mohly ušetřit množství nákladů v personálním řízení a také pozitivně ovlivnit hodnoty některých personálních ukazatelů (snížení fluktuace či absence, kontrola návratnosti investic do vzdělávání pracovníků a zajištění jejich dalšího rozvoje, zvýšení produktivity a efektivity práce v řízení lidských zdrojů ad.).

Diplomová práce je zaměřena na analýzu a implementaci personálního controllingu v rámci společnosti KORD GROUP. Tato skupina patří mezi významné světové výrobce technických vláken a tkanin a je součástí portfolia brněnské investiční skupiny JET Investment a.s. Do uvedené skupiny patří společnost KORDÁRNA Plus a.s., která sídlí ve Velké nad Veličkou v České republice a zabývá se výrobou kordových tkanin pro přední evropské výrobce pneumatik a technických tkanin pro dopravníkové pásy. Její sesterská společnost SLOVKORD Plus a.s. má sídlo v Senici na Slovensku. Zde se vyrábí chemické vlákno, které je základním produktem pro další zpracování na technické tkaniny.

Cílem práce je analyzovat již fungující personální controlling ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. a na jeho základě vytvořit obdobnou sestavu tabulek v programu Excel pro potřeby jeho sledování v sesterské společnosti SLOVKORD Plus a.s. Dále pak provést analýzu odchylek zjištěných prostudováním personálního controllingu ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s., z nichž budou vypracovány návrhy a doporučení a následně vyvozen i závěr práce.

2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veškeré informace využití v práci jsou získány z tištěných interních informací společnosti KORDÁRNA Plus a.s. (výroční zprávy, firemní informační zpravodaje ad.) a firemních elektronických zdrojů (soubory pro evidenci zaměstnanců, přístup do personálního controllingu ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. apod.). Další statistická data jsou získána prostřednictvím úřadu práce, statistického úřadu či Ministerstva práce a sociálních věcí. Teoretické poznatky jsou uváděny z odborných publikací a webových stránek věnujících se převážně oblasti řízení lidských zdrojů.

V práci jsou využívány kvantitativní a kvalitativní metody, které jsou doplněné kombinací obecně teoretických (analýza personálního controllingu, jeho implementace do sesterské společnosti a možnost komparace s budgetem a forecastem společnosti) a empirických metod (vyvozování skutečných poznatků pomocí zkoumání konkrétních dat formou pozorování a měření).

V teoretické části jsou obecně vysvětleny základní pojmy z personální oblasti a charakteristika maticového systému řízení, který je ve společnostech využíván. Dále je zde popsána problematika personálního controllingu. Praktická část se zabývá představením jednotlivých společností a konkrétní realizací personálního controllingu. Především se jedná o zhodnocení personálních ukazatelů vycházejících z personálního controllingu zavedeného ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. a jeho obdobné nastavení ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. Stěžejní částí je vypracování návrhů a doporučení pro úspěšný vývoj oblasti řízení lidských zdrojů a vyvození závěru práce.

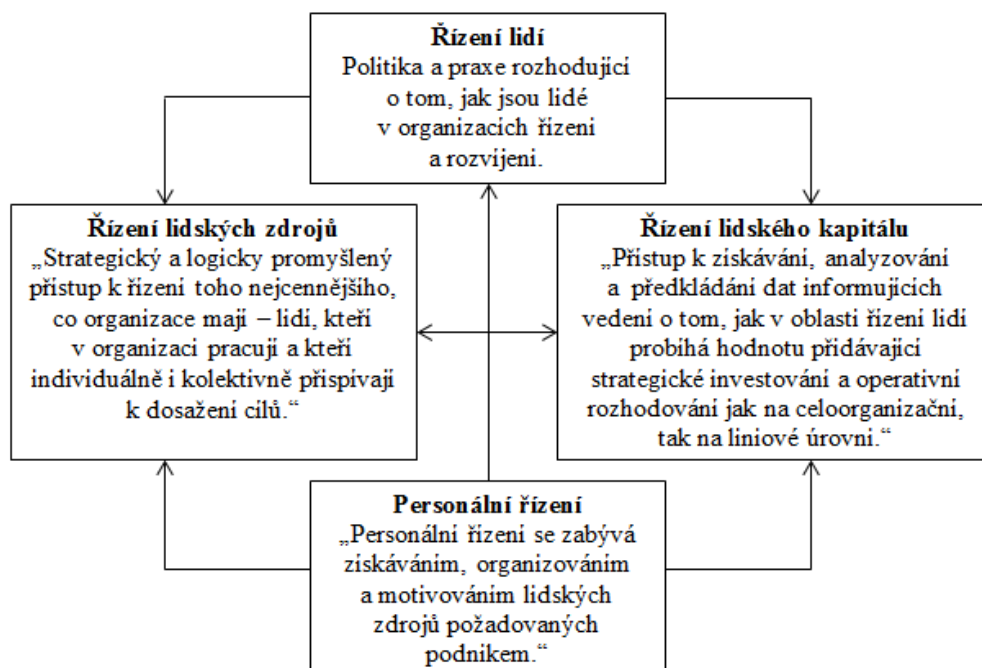
Cílem práce je analýza personálního controllingu ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. a vytvoření obdobné sestavy tabulek v programu Excel pro sesterskou společnost SLOVKORD Plus a.s. Hlavním úkolem tedy je prostudovat interní podklady společnosti a na jejich základě vytvořit přehledný soubor tabulek pro SLOVKORD Plus a.s., který bude možné srovnávat s budgetem a forecastem společnosti KORDÁRNA Plus a.s. Jeho vytvořením má dojít také k usnadnění výkonu personálních činností. Následně bude provedena analýza některých personálních ukazatelů ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s., z níž budou zjištěny možné odchylky v oblasti řízení lidských zdrojů a navržena jejich řešení.

3 TEORETICKÉ ZÁKLADY PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU A CONTROLLINGU

Oblast řízení lidských zdrojů se vyvíjela poměrně rychle, a to nejen ve světě, ale i u nás. Došlo ke změnám v přístupu a metodách personálního řízení. Současné řízení vyžaduje pochopení podnikových procesů, které ovlivňují výkonnost organizací a realizaci mnoha specializovaných činností. Význam lidí pro organizace se zvyšuje s rostoucími náklady a investicemi do lidských zdrojů. Roste i význam schopností, motivace a flexibility zaměstnanců pro výkon organizací i efektivitu využití dalších podnikových zdrojů (Kocianová, 2012).

3.1 Personální management

V odborných publikacích je o personálním managementu psáno jako o vývojově překonaném přístupu organizace k lidem, kteří v ní pracují. Činnosti, které personální management zahrnoval, jsou nyní součástí koncepce řízení lidských zdrojů. Ta má širší pojetí, je komplexnější a manažersky efektivnější.



Obr. 3.1 Vztah mezi pojetími řízení lidí (Armstrong, 2007)

3.1.1 Personální řízení a ŘLZ

Personální management (nebo též personální řízení) lze definovat jako soubor odborných praktik a postupů, které jsou uplatňovány personálními útvary v organizacích za účelem dosažení organizačních cílů.

Podle Armstronga (2007) termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“. Pojem řízení lidských zdrojů definuje jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, a to jsou lidé pracující v organizaci. Tito lidé individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Kocianová (2010) tvrdí, že **cílem personálního řízení** je optimální využívání potenciálu lidí a do nich vložených investic k naplňování cílů organizace a vytváření předpokladů pracovní spokojenosti zaměstnanců. Personální řízení má zaměstnance motivovat k rozvíjení se a ztotožnění se s cíli organizace. **Hlavním úkolem personálního řízení** je umožnit managementu zkvalitňovat přínosy lidí k dosažení úspěchu organizace. Toho má být dosaženo prostřednictvím tvorby prostředí pro zajištění pracovních činností, rozvoje lidského potenciálu a vytváření pracovního klimatu motivujícího pracovníky k plnění cílů. Dochází přitom k posilování vztahů na pracovišti a podpoře týmové práce.

Jak uvádí Žufan (2012), existují čtyři formy přístupu k personálnímu řízení:

- **personální administrativa** – jedná se o výkon formálních činností spojených se zaměstnáváním lidí podle platné legislativy (zákoník práce, daňové zákony, zákon o zdravotním a sociálním pojištění a v neposlední řadě zákon o zaměstnanosti), získávání především kvantitativních dat pro ekonomické řízení podniku (náklady na pracovníky, produktivita práce ad.), tento přístup přetrvává především v menších podnicích, kde zpravidla nejsou využívány kvality pracovníků ve prospěch společnosti,
- **personální řízení** – je založeno na uvědomování si správného výběru pracovníka, jeho kvalifikovanosti, vzdělávání, tréninku a péči o něho, což má vést k vyšší pracovní výkonnosti,
- **řízení lidských zdrojů** – změnou společenských poměrů po druhé světové válce dochází také ke změně řízení pracovníků (dochází k rozvoji nových technologií, které z části nahrazují lidskou práci, k aplikaci informačních technologií v řízení a ve výrobě, roste počet pracujících žen v oblasti ekonomiky), pracovník je kvalifikovaný, motivovaný, loajální a aktivně se angažující ve prospěch organizace, vzniká potřeba podporovat ho a umožnit mu prostor k jeho seberealizaci, cílem těchto aktivit je zajištění prospěchu pro podnik,
- **řízení lidského kapitálu** – pojem lidský kapitál zahrnuje vše, co člověk umí, dalo by se říci, že se jedná o souhrn jeho znalostí, dovedností, schopností a vlastností, které

mu napomáhají dosahovat celkové životní spokojenosti, řízení lidského kapitálu pak lze definovat jako soubor metod, nástrojů a postupů určených k získání konkurenční výhody a měřitelných ekonomických výsledků prostřednictvím vložených investic do lidského kapitálu (pracovníků) organizace.

3.1.2 Faktory ovlivňující personální řízení v organizaci

Podle Kocianové (2010) musí personální řízení respektovat situaci organizace a je závislé na množství aktuálních faktorů. Při určování cílů, metod a nástrojů musí personální řízení vycházet z podmínek vyskytujících se v okolí i uvnitř organizace. Autorka dělí tyto faktory na vnější a vnitřní.

Vnější podmínky:

- ekonomické podmínky (vývoj hospodaření, míra nezaměstnanosti),
- ekologické vlivy (tlak na ekologizaci výroby => zavádění techniky a technologií ohleduplných k životnímu prostředí),
- demografické vlivy (populace, pohlaví, věk, vzdělanost pracovníků),
- sociální a kulturní vlivy (např. podíl pracujících žen),
- konkurence (tlak na kvalitu, produktivitu, flexibilitu, organizační změny – př. snižování nákladů pomocí outsourcingu některých pracovních činností),
- hodnotové orientace lidí (př. podle sociálních potřeb, kvalifikace apod.),
- inovace techniky a technologie (ovlivňuje charakter a obsah pracovní činnosti, nároky na pracovní kvalifikaci),
- aktuální situace na trhu práce (úroveň mezd, zaměstnanecké výhody u konkurentů, dostupnost pracovních sil),
- internacionalizace trhu práce (personální řízení na mezinárodní úrovni),
- mobilita pracovních sil (preferenze daných regionů, bytové podmínky, migrace pracovních sil ad.),
- vládní politika a legislativa (politika zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, zdravotní a sociální pojištění ad.).

Vnitřní podmínky (organizační):

- charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce (její obsah, pracovní činnosti a podmínky) a strukturu pracovníků (kvalifikace, motivace, stimulace),
- strategie a politika organizace (podniková kultura, cíle organizace), způsob řízení organizace (styl vedení),

- ekonomická situace organizace (výsledky hospodaření ovlivňují přidělování finančních prostředků pro personální oblast => odměňování, vzdělávání, péče o zaměstnance),
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, flexibilita, mobilita ad.,
- velikost organizace (počet zaměstnanců),
- organizační struktura (vliv na koncepci pracovních míst),
- umístění organizace z geografického hlediska,
- kultura organizace (personální řízení vychází z organizační kultury),
- odbory (kolektivní vyjednávání),
- technické a technologické vybavení organizace (vliv na charakter pracovních činností, nároky na kvalifikaci a rozvoj pracovníků, podmínky práce).

3.1.3 Úloha personálního útvaru v personálním řízení

„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům“ (Koubek, 2007, s. 32).

Obecnou **úlohou personálního útvaru** je zabezpečit vytváření personální strategie, politiky a praxe. V podstatě poskytuje rady a služby, které napomohou organizaci dosahovat jejich cílů prostřednictvím lidí.

Hlavní úlohou je pak neustálé zlepšování výkonu organizace i jednotlivých pracovníků. Personální útvar může přispívat k řízení změn, a to tím, že se zapojí do iniciování změny. Jedním ze způsobů může být například vytváření nové psychologické smlouvy a cest k motivaci pracovníků tak, aby bylo dosaženo lepšího výkonu organizace (Armstrong, 2007).

Žufan (2012) ve své knize uvádí zásadní **úkoly personálního řízení**, procesy a činnosti s nimi spojené. Jsou to:

- formování personálu v organizaci (efektivní využívání stávajících a dostupných lidských zdrojů, vyhledávání, výběr, rozmisťování a propouštění zaměstnanců),
- vytváření, aplikace a průběžná aktualizace motivačních a odměňovacích systémů,
- efektivnější využívání lidského kapitálu ve prospěch podniku (osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců),

- podpora tvorby firemní kultury zaměřené na výkon (začlenění jednotlivce a jeho odpovědnost za výsledky celku),
- plnění povinností dle stávající legislativy, v širším smyslu významný podíl na tvorbě a udržování společenské odpovědnosti organizace (CSR), která udává pozici podniku k okolnímu prostředí a umožňuje mu dlouhodobou existenci.

Hlavními povinnostmi a odpovědnostmi manažera jsou:

- zaměstnanost a nábor – dotazování, výběr, testování,
- vzdělávání a rozvoj – orientace, řízení výkonnosti, získávání dovedností a zvýšení produktivity,
- kompenzace – mzdy a mzdová agenda, popis práce, motivační odměňování a hodnocení práce,
- výhody – pojištění, dovolená, penzijní plány, podíly na zisku,
- služby pro zaměstnance – asistenční program pro zaměstnance, adaptace zaměstnanců, péče o zaměstnance při ukončení pracovního poměru,
- vztahy na pracovišti – průzkumy spokojenosti, pracovní vztahy, vnitrofiremní publikace, pracovní právo a disciplinovanost,
- personální záznamy – personální evidence,
- bezpečnost a zdraví – kontrola bezpečnosti, preventivní prohlídky, testy na drogy,
- strategické plánování – mezinárodní lidské zdroje, sledování vývoje, plánování, fúze a akvizice (Kumar, 2011).

Jak uvádí Stýblo (2004), začátkem 21. století se začíná uplatňovat pojem servant personal leader, což představuje personálního manažera, který „slouží“ svým lidem. Takový manažer:

- považuje pracovníky za jedinečné osobnosti (pamatuje si jejich jména, zajímá se o rodinu, jejich zájmy apod.),
- zaměstnancům naslouchá, buduje s nimi přátelský vztah a pečuje o ně,
- uplatňuje MWWA (Manage – While – Walking – Around) = řízení v terénu,
- dělá občůzky na pracovišti, aby byli zaměstnanci produktivnější (nekontroluje je, ale hledá, co by zlepšil),
- dává zaměstnancům veškeré potřebné informace (i finanční),
- vede prostřednictvím ovlivňování tak, aby modeloval produktivní chování,
- předává pravomoci, deleguje rozhodování,

- zbavuje spolupracovníky zbytečného stresu, rozptylování či vyrušování,
- zajišťuje možnosti růstu pro všechny zaměstnance.

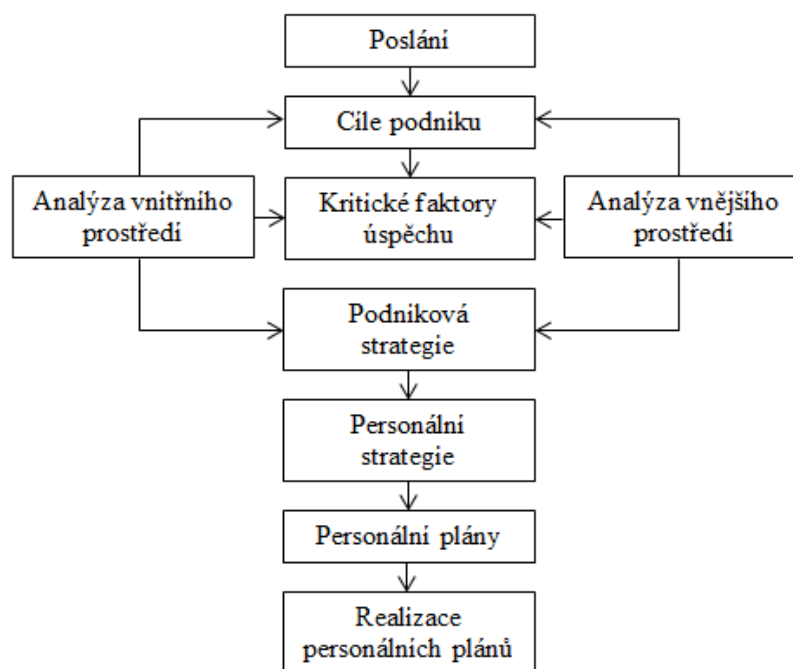
Podle Armstronga (2007) neexistuje žádná norma stanovující poměr počtu personalistů k počtu pracovníků. Z praxe vyplývá, že je vhodné, aby byl vedoucí personálního útvaru odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejužšího vedení organizace (popř. členem týmu manažerů nebo lídrů). Toto doporučení napomáhá tomu, aby mohl přispívat k vytváření, formování a integraci podnikové strategie a personální politiky.

Jak uvádí Kumar (2011), existuje mnoho různých rolí a odpovědností, které provádějí jednotliví manažeři v oblasti řízení lidských zdrojů. Ty závisí na velikosti organizace, demografickém profilu zaměstnanců, průmyslovém odvětví, hodnotách, firemní kultuře uvnitř společnosti a prioritách manažerů či majitelů. Oddělení řízení lidských zdrojů může převzít plnou zodpovědnost za veškeré aktivity prováděné v této oblasti. V některých organizacích má ŘLZ pouze poradní funkci. Jinde může svými rozhodnutími podpořit rozhodování vrcholového managementu. V posledních letech se řízení lidských zdrojů stává stále významnější oblastí. Může pomoci zvýšit image a hodnotu organizace, a to nejen pro zaměstnance, akcionáře, ale i pro zákazníky.

3.1.4 Personální strategie a personální politika

Personální strategie je jednou z dílčích strategií vytvářených organizací. Tato strategie vyjadřuje záměry organizace do budoucna. Stanovuje dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které jsou v souladu s ostatními cíli organizace a napomáhají k jejich komplexnímu naplnění (Kocianová, 2010).

Následující model (obr. 3.2) vyjadřuje postup odpovídání organizace na otázky při tvorbě personální strategie.



Obr. 3.2 Model personální strategie (Gosiorovský, 2005, s. 24)

Typickými personálními strategiemi jsou (Žufan, 2012):

- strategie formování personálu organizace (získávání, rozmísťování a propouštění zaměstnanců, prezentace organizace jako žádoucího zaměstnavatele, způsoby komunikace a kooperace se vzdělávacími institucemi a úřady práce),
- strategie pracovních vztahů (stanovení procesů a činností, druh pracovního poměru včetně outsourcingu některých činností, pravidla výběru spolupracujících subjektů, komunikace s nimi a hodnocení výsledků práce),
- strategie rozvoje lidských zdrojů (definuje zpětnou vazbu organizace, hodnocení zaměstnanců a jejich spokojenosti, potřeby ve vzdělávání a v osobním rozvoji),
- strategie odměňování a motivace (odměňování mzdové i nemzdové, poskytování zaměstnaneckých výhod, motivace).

Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, metod a nástrojů, které jsou uplatňovány v personální oblasti. Je to obecný způsob jednání, pomocí něhož má dojít k přijetí odpovídajícího rozhodnutí. Jedná se o koncepci realizace personální strategie stanovující pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s nimi a principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků. Personální politika musí respektovat podmínky organizace a zohledňovat její zájmy i zájmy zaměstnanců. Odráží se v ní etika dané organizace (Kocianová, 2010).

3.1.5 Personální plánování a jeho časová dimenze

Formulace plánů je v oblasti řízení lidských zdrojů stejná jako v obecném plánování. Personální plány členíme na dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické či manažerské) a krátkodobé (operativní).

Koubek (2007) uvádí, že se konkrétně jedná o zajišťování potřebného množství pracovní síly, s potřebnou kvalifikací, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Jak uvádí Žufan (2012), základem pro vytvoření personálního plánu je analýza potřeby práce v jednotlivých částech organizace. Ta musí být následně porovnána s nabídkou práce, která je k dispozici v organizaci (posoudit počet a strukturu současných zaměstnanců). Tento proces je však složitý pro organizace, ve kterých neexistuje dlouhodobý výrobní program a organizace musí operativně reagovat na změny poptávky po výrobcích nebo službách. V tomto případě by bylo vhodné sestavit kvalifikovaný odhad, který se zaměřuje na krátkodobé plánování a více využívá flexibilních forem zaměstnávání. **Personální plán může obsahovat** zejména tyto části (dílčí plány):

- počtu pracovníků ve fyzických evidenčních počtech ke stanovenému datu, obvykle uváděny ke konci každého čtvrtletí,
- přepočteného počtu pracovníků za stanovené období, zpravidla se tyto údaje načítají od počátku roku,
- požadované kvalifikační struktury zaměstnanců,
- odchodů zaměstnanců z důvodu organizačních změn nebo penzionování,
- získávání a nábor nových zaměstnanců,
- mezd a ostatních osobních nákladů,
- vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

Roční personální plán by měl kromě uvedeného zahrnovat ještě harmonogramy směn a plány dovolených.

3.1.6 Personální informační systém a jeho význam v personálním řízení

Pro usnadnění personální práce jsou využívány služby počítačové sítě, tzn. on-line personalistika. Prostřednictvím ní je možné využívat personální portál, manažerský a zaměstnanecký samoobslužný systém, elektronické získávání a vzdělávání zaměstnanců či poskytování aplikačních služeb (Šikýř, 2012).

Nedílnou součástí organizace je **personální informační systém**. V současné době má především podobu počítačového systému, který má usnadnit práci v personálním řízení. Tento systém obsahuje nejen množství údajů, ale i různé dokumenty. Je možné ho propojit s dalšími informačními systémy (propojení prostřednictvím univerzálního identifikátoru jedince – rodného čísla) či sítěmi jednotlivých pracovišť organizace. Významným zdrojem získávání těchto informací jsou ankety organizované mezi zaměstnanci dané organizace.

Personální informační systém slouží k evidenci věrohodných, detailních a aktuálních informací, které jsou potřebné k výkonu personální práce (rozhodování, tvorba potřebných analýz pracovní síly, hodnocení výsledků práce, určení povahy práce a pracovních míst, stanovení efektivnosti, vnějších podmínek ovlivňujících zaměstnance organizace ad.). Je proto důležité, aby organizace personální informační systém zavedla a soustavně ho rozvíjela. Každý takový systém by měl obsahovat informace o zaměstnancích, o pracovních místech, o vykonávaných personálních činnostech a o vnějších podmínkách (Koubek, 2007).

Jak uvádí Gregar (2008), personální informační systém by měl obsahovat:

- **kmenové informace o pracovnících** (charakteristika zaměstnanců v podobě karty pracovníka, zpravidla obsahuje identifikační údaje o pracovníkovi, pracovní smlouvu, údaje o dosažené kvalifikaci, osobní charakteristiky zaměstnanců, údaje o jejich zdravotním stavu, informace o výsledcích práce a průběhu profese ad.),
- **průběžné informace o pracovnících** (informace administrativně-technického charakteru, jako např. údaje o počtu odpracovaných hodin, o absencích a neodpracované době, o čerpání dovolené, o pracovním výkonu a vyplacené mzdě či informace o průběhu a výsledcích vzdělávání),
- **kmenové informace o práci** (základní vymezení a obecná charakteristika daného pracovního místa, zařazení pracovní činnosti do systému dělby práce, stanovení základních oblastí odpovědnosti a pravomocí, základních kritérií a předpokladů pro úspěšný výkon, vymezení nároků na kvalifikaci, charakteristika základních podmínek),
- **průběžné informace o práci** (charakteristika jednotlivých personálních činností, metody a jejich efektivnost, informace o péči o pracovníky ad.).

Vnější informace pro personální řízení jsou získávány prostřednictvím Českého statistického úřadu, který zpracovává řadu pravidelně publikovaných statistických přehledů

a publikací. Organizace pomocí nich může sledovat trendy v oblasti zdrojů pracovních sil, vývoj kvalifikace pracovních sil, konkurenci na trhu pracovních sil, úroveň odměňování, využívání fondu pracovní doby, přípravu mládeže a další.

Výhody personálního informačního systému (Koubek, 2007):

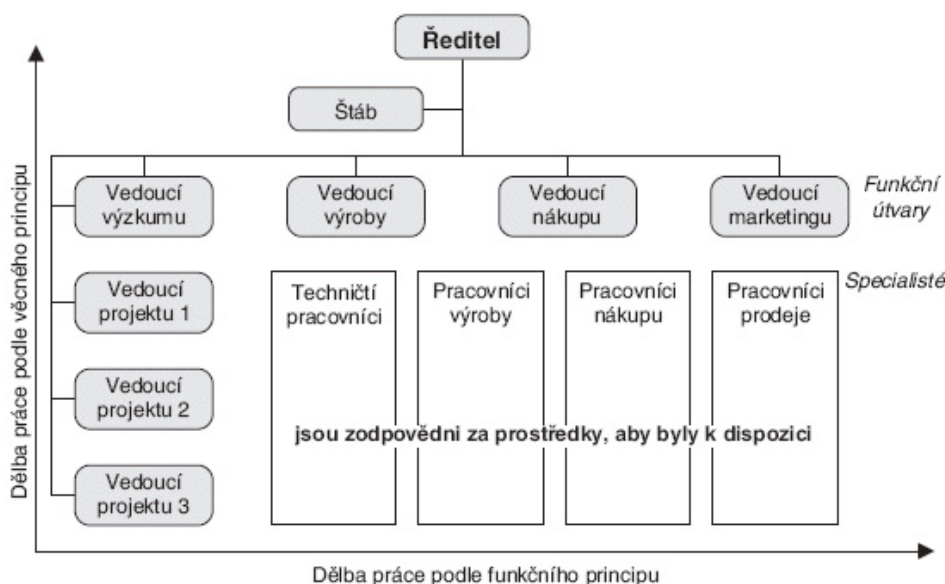
- usnadnění personální práce a její zkvalitnění,
- efektivní propojenost personálního útvaru a ostatních pracovníků,
- širší zapojení vedoucích pracovníků,
- dochází ke snížení nákladů (zejm. administrativních) na personální práci,
- zrychlení personálních činností,
- tvorba analýz a kvalitních podkladů pro rozhodování,
- jednoduchá aktualizace, uchovávání a vyhledávání retrospektivních údajů ad.

3.1.7 Systém maticového řízení

Maticová struktura je jednou ze základních organizačních forem využívaných v organizaci. Je typická svou pružností a především složitou podřízeností zaměstnanců.

Jedná se o kombinaci funkční a projektové organizační struktury. Zaměstnanci jsou členěni do dvou struktur souběžně, z čehož vyplývá, že jsou odpovědní více nadřízeným (Dědina a Odcházel, 2007).

Na obr. 3.3 je zobrazeno všeobecné schéma maticové organizační struktury.



Obr. 3.3 Maticová organizační struktura (BusinessInfo.cz, © 2015)

Každý zaměstnanec má tedy svého vedoucího projektu a funkčního vedoucího. Neexistuje mezi nimi vztah nadřízenosti ani podřízenosti. Při maticovém uspořádání vznikají dvě skupiny útvarů. Patří sem skupina funkčních útvarů (specialistů) a cílově (úkolově) orientovaných útvarů. Funkčními útvary se rozumí například výzkum, výroba, marketing, nákup a cílově orientovanými mohou být výzkumné a vývojové úkoly, výrobní programy ad. (BusinessInfo.cz, © 2015).

Výhody maticové struktury:

- pružnost a schopnost rychle reagovat na měnící se podmínky okolí,
- možnost využívání vysoce kvalifikovaných specialistů, nástrojů a zařízení,
- umožňuje průběžnou konfrontaci projektových a organizačních cílů,
- možnost lepšího využití disponibilních zdrojů.

Nevýhody maticové struktury:

- dvojí podřízenost zaměstnanců (může docházet k mocenským bojům či konfliktům),
- náročné vymezení pravomocí a zodpovědnosti,
- vyšší administrativní náklady (Kutscherauer, 2011).

3.2 Personální controlling

Obecně lze o controllingu říci, že se jedná „o řízení pomocí měření“. Controlling je poměrně mladou manažerskou disciplínou uplatňovanou v organizacích. **Personální controlling** je jednou z odnoží controllingu. Jedná se o strategický nástroj firemního řízení zaměřující se na budoucnost. Důraz je kladen na vytýčení cílů a důsledné sledování odchylek, které umožňuje porovnání odklonu plánů od skutečnosti.

3.2.1 Pojem controlling obecně

Controlling má svůj původ ve Spojených státech, kde se objevil na konci 19. století v ekonomické teorii a praxi. Je odvozen od slovesa „kontrolovat“. Existuje mnoho různých definic pojmu controlling, ale žádná z nich není všeobecně akceptována. V podstatě mohou být tyto definice rozděleny do tří skupin: informační, koordinační, manažerské a navíc ještě hybridní. Mnoho z nich zahrnuje prvky všech tří pohledů na controlling (Majtánová a Dlábková, 2009).

Controllingem se rozumí koordinační proces poskytování informací, plánování, kontroly a řízení. Neznamená pouze aktuální koordinaci procesů, ale také návrh a realizaci plánů, kontrolu kontrolních systémů stejně jako informačního systému společnosti.

V tomto případě je třeba se vyhnout přesnému překladu slova controlling z angličtiny. Controlling může optimálně plnit své úkoly jako vedení, řízení a další klíčové nástroje pouze v případě, že funkce informování, plánování, kontroly a ovládání jsou prováděny paralelně vedle sebe (Schmidt, 2009).

Jak uvádí Eschenbach (2000), s controllingem jsou spjaty různé představy. Název je odvozen od slova „control“ a má přes 50 různých významů. Patří mezi ně slovesné tvary například vést, řídit, regulovat či vládnout, spravovat nebo také obsluhovat, ovládat, kontrolovat. Dále pak jmenné tvary, jako je kontrola, zkouška, dozor, přezkoušení, nutnost, násilí, omezení, moc, rozkaz, zdrženlivost a vedení. Slovo „control“ je definováno jako porovnání plánu se skutečností. V angloamerické nauce představuje controlling kromě plánování, organizování apod. ústřední funkci managementu. V americkém smyslu je tedy controlling rozpoznáváním potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a jejich odstranění managementem. „Control“ je zde chápáno jako výsledek procesu controllingu. V Německu nemá pojem controlling vytvořenu jednoznačnou definici. Bývá však chápán jako porovnání plánu se skutečností, jako jednota plánování a kontroly anebo jako ovlivňování chování.

Mikovcová (2007) tvrdí, že české výkladové slovníky zahrnuly výklad slova controlling či kontrolling až v roce 2004. Starší slovníky do této doby vysvětlovaly pouze význam slova kontrola.

Controlling se **podle oblastí řízení** člení na finanční, výrobní, marketingový a personální. Co se týče organizačního hlediska, tyto činnosti bývají vykonávány buď útvary organizace, které za jednotlivé procesy odpovídají, nebo pracovníkem na pozici controllera či centrálně útvarem controllingu. V poslední době se stále více využívají informační systémy a specializované programy, které slouží pro vyhodnocení údajů, jejich porovnání a signalizaci odchylek. Potenciál pracovníků v controllingu může být následně využit na hledání příčin zjištěných odchylek (Žufan, 2012).

3.2.2 Personální controlling

Personální controlling se v současné době dostává do popředí pozornosti a stává se trendem pro moderní organizace. Některé firmy s ním již velmi úspěšně pracují, jiné zatím váhají, zda v něm vidět přínosy nebo ne.

Méně důvěřiví personalisté se controllingu v personální oblasti doposud vyhýbají. Problémem může být jeho nejednotné vymezení, které vyplývá z jeho nízké míry

rozšířenosti. Dosud se v oblasti tohoto trendu nachází omezené množství literatury a navíc bývá tento pojem různě pojímán a definován. Informace v českých publikacích jsou převážně přejímány ze zahraničních literatur.

Většina místních společností o tomto trendu zatím nemá dostatek informací anebo si vedení organizací tento pojem různě vykládá. Přitom zavedení tohoto trendu má obrovský potenciál pro podniky. Díky němu by organizace mohly ušetřit množství nákladů v oblasti personálního řízení, snížit fluktuaci a nemocnost, zvýšit svoji produktivitu, získávat a udržet si vzdělané pracovníky a zajistit jejich další rozvoj a řadu dalších zlepšení.

Podle Walkera a Collinse (2003) je jedním z prvních kroků ve vývoji tohoto trendu změna v myšlení a pohledu na zaměstnance „zítřka“. Nemělo by na ně být nahlíženo pouze jako na podniková aktiva, ale měli by být bráni jako samostatní podnikatelé, kteří investují svůj lidský kapitál (schopnosti, energii, chování a čas) tam, kde ho nejlépe zhodnotí. Podniky proto musí přizpůsobovat pracovní prostředí potřebám zaměstnanců. Mohou tomu napomoci posilováním pravomocí zaměstnanců směrem k jejich samostatnosti a sebekontrolě, dále pak využíváním moderních technologií v personálním procesu. Nejzákladnějším kritériem je také zpřístupnění podnikové databáze, kde by sami zaměstnanci aktualizovali své osobní údaje bez potřeby telefonátů či zanechávání vzkazů, a tím také dostali určitou míru kontroly. Na druhou stranu mohou být tyto technologie využívány pro plánování kariéry, míry nezávislosti apod.

Urban o personálním controllingu tvrdí, že slouží k hodnocení výsledků řízení lidských zdrojů a přispívá k jeho vyšší účinnosti i nižší nákladovosti. Personální controlling vychází z personální strategie, resp. z personálního plánu firmy nebo personálně orientované SWOT analýzy. Právě z nich totiž vyplývají podnikové personální cíle včetně způsobů jejich dosažení (personální postupy, opatření či politiky). Mezi jeho hlavní úkoly patří stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů podniku v oblasti personálního řízení, sledování a vyhodnocování jejich plnění, navrhování nápravných opatření (reakce na odchylky) a zaměřuje personální procesy a aktivity na potřeby zákazníků (Urban, © 2013).

Kociánová (2012) o personálním controllingu uvádí, že se jedná o vztah mezi personálním řízením a dosažením organizačních cílů a řeší míru podílu personálních opatření na úspěchu organizace. Jedná se o koncepci plánování, kontroly a regulace ve všech oblastech v organizaci. V personální oblasti je využíván ke zviditelnění přínosu

personálu a jeho řízení k vývoji celého podniku. Obsahově vymezuje plánování, koordinaci a vyhodnocování. Pozornost je věnována poskytování informací a připravenosti personálního řízení. Z operativního hlediska se jedná o krátkodobá (do jednoho roku) personální řízení v rámci daných podnikových struktur. Mezi body operativního personálního controllingu patří:

- **personální náklady** (určení cílových nákladů, které představují plánovanou hodnotu, a jejich porovnání se skutečností) a **řízení pracovního výkonu** (vymezení cílového výkonu a následné vyhodnocování dosažených hodnot, controlling produktivity nebo hospodárnosti zaměstnanců),
- **postoje a způsoby chování zaměstnanců** z hlediska absence (nemoc, úraz, dovolená, školení) a jejich fluktuace, které lze použít jako indikátory identifikace s organizací, dochází k realizaci průzkumů spokojenosti zaměstnanců,
- **efektivita a účinnost nástrojů** v personálním řízení a hodnocení jejich účinků personálním controllingem.

Personální controlling je relativně složitým nástrojem, pomocí něhož se měří fungování personální strategie, získává se zpětná vazba k jeho fungování a dopadům v řízení lidských zdrojů.

Předmětem personálního controllingu jsou především zaměstnanci podniku (jejich struktury, počty, náklady, schopnosti, motivace, potřeby, potenciál apod., ne však jako jednotlivci, ale skupiny nebo celek), personální činnosti a rozhodnutí, která jsou vykonávána přímými nadřízenými či personalisty, a organizační procesy zahrnující organizační uspořádání, personální kapacity jednotlivých útvarů ad. (Urban, © 2013).

Reissová a Hrach tvrdí, že controllingové řízení by mělo být definováno pro každý personální proces samostatně. Nejprve je nutné v organizaci vytvořit systém (definování ukazatelů, kritérií a měřítek hodnocení) a následně jeho části systému v předem určených intervalech sledovat a vyhodnocovat. Při tvorbě controllingového systému je vhodné dodržet následující zásady:

- ukazatele identifikuje controller ve spolupráci s manažerem, který za daný proces zodpovídá,
- pro každý proces musí být nastavený přiměřený počet ukazatelů a kritérií, aby bylo možné s nimi pracovat, dále platí, že v rámci jednoho ukazatele by se nemělo stanovovat více než pět kritérií,

- u složitějších procesů je možné definovat k jednotlivým ukazatelům jednoduchý postup pro výpočet indexu za danou oblast,
- veškerá kritéria musí být zhodnotitelná,
- ukazatele musí být definovány pro použití v rámci daného procesu v celé organizaci,
- v průběhu času se nesmí ukazatele měnit,
- kritéria musí být stanovena jasně a jednoznačně,
- pokud jsou hodnoty zjišťovány pomocí hodnotové škály, měla by být tato škála rozpracována verbálně (Reissová a Hrach, © 2011).

Jak uvádí Havlíček (2011), personální controlling můžeme dělit na strategický a operativní. **Strategický personální controlling** by měl být zaměřen na optimalizaci organizační architektury podniku a vytváření zpětné vazby při výběru klíčových zaměstnanců, a to především do manažerských pozic. **Operativní personální controlling** se zaměřuje na skutečnou výkonnost celé společnosti s přihlédnutím k počtům pracovníků a jejich efektivitě, na vyhodnocování výkonnosti jednotlivých pracovníků, vytváření jejich osobních plánů, monitoring jejich plnění, návrhy opatření a řízení produktivity práce. Cílem je zdravé fungování podniku.

Metody personálního controllingu se dále dělí do dvou oblastí:

- na postupy zaměřující se na **kvantitativní** aspekty personálního řízení, především na jeho náklady a kvantifikovatelné výsledky,
- na postupy a nástroje, které se orientují na aspekty řízení lidských zdrojů, které mají převážně **kvalitativní** povahu.

3.2.3 Úkol personálního controllingu

Podle Dvořákové (2001) pokud má personální řízení přispívat k dosahování cílů podniku a být schopno tento přínos prokázat, musí výsledky svých činností hodnotit, sledovat efektivitu a určovat cíle do budoucna. Je zapotřebí stanovit cíle a sledovat odchylky plánu od skutečnosti. Cíle stanovené personálním controllingem by měly být vázány na dlouhodobé cíle organizace a měly by být formulovány jako konkrétní, kvantifikovatelné ukazatele či nástroje, které umožňují měření jejich plnění. V praxi jsou pak lépe vidět rozdíly v případě, kdy firma stanoví, aby personální řízení přispívalo k podpoře iniciativy, motivace či spokojenosti svých zaměstnanců, nebo si za cíl určí, aby řízení lidských zdrojů vedlo ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců (o 10 %), která by

byla měřena specifickým průzkumem. Personální controlling se stává jedním ze strategických nástrojů firemního řízení a jeho úkolem je:

- určit krátkodobé i dlouhodobé cíle týkající se personálního řízení společnosti, tak aby byly v souladu s firemní strategií a následně sledovat a vyhodnocovat jejich plnění – jedná se o zaměření na výsledky personálního řízení,
- směřovat k vyšší účinnosti a standardizaci řízení lidských zdrojů a přibližovat personální procesy potřebám zákazníků dané firmy – sleduje a hodnotí se kvalita personálního řízení, tzn. průběh personálních procesů a jejich efektivita.

O personálním controllingu je vhodné uvažovat, když:

- ukazatele, které jsou nyní používány, nemají vypovídací hodnotu ve vztahu k cílům společnosti,
- nedostatečný přehled společnosti o personálních nákladech a návratnosti investic do lidských zdrojů,
- společnost nemá dostatek informací o efektivitě vynakládaných investic na rozvoj a trénink, efektivitu současné organizační struktury z pohledu lidského kapitálu či produktivitu zaměstnanců (Deloitte, © 2014).

Podle Bláhy (2013) může management přistoupit k aplikaci personálního controllingu v případě, kdy má organizace vytvořenu přehlednou soustavu metrik v oblasti řízení lidských zdrojů. Jak již bylo zmíněno, jedná se o stanovování specifických krátkodobých a dlouhodobých cílů pro řízení lidských zdrojů využívaných pro sledování a analýzu odchylek mezi jednotlivými cíli a skutečností. Klíčové při zavádění metrik je, že:

- systém musí být institucionalizován vrcholovým vedením,
- personalisté musí znát soustavu těchto metrik,
- nutností je jasná informovanost o tom, co se měří a za jakým účelem,
- postupně dochází k realizaci strategických cílů,
- stanovené metriky musí být snadno pochopitelné,
- měření by měla být doplněna tabulkami i grafy a měla by obsahovat věrohodné a spolehlivé informace o výkonu podniku.

3.2.4 Nástroje personálního controllingu

Podle Dvořákové (2001) existuje pět základní typů nástrojů používaných pro potřeby personálního controllingu. Tyto nástroje se liší svou orientací na kvantitativní či kvalitativní veličiny a dále také svým zaměřením na krátkodobé nebo dlouhodobé

výsledky a aspekty řízení v personální oblasti. Hlavními nástroji personálního controllingu jsou personální statistiky, ukazatele a standardy, audit řízení lidských zdrojů a kvalitativní dotazování podnikových zaměstnanců.

Metriky využívané v personálním controllingu slouží především pro zprostředkování efektivního měření, posuzování a hodnocení poznatků o minulém vývoji výkonnosti organizace. Informují vedení o strategických cílech budoucího vývoje, čímž řídí udržitelný výkon organizace. Dalším významem metrik je zajištění souladu mezi vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů a prioritami organizace. Metriky stimulují personalisty k tomu, aby vyvinuli opatření zvyšující účinnost řízení lidských zdrojů, a umožňují pochopit, jakou mírou se řízení lidských zdrojů podílí na tvorbě přidané hodnoty organizace (Bláha, 2013).

Zásadním problémem v personálním controllingu je nejednotnost jeho vymezení. HR autority tento pojem chápou různě a bývá někdy zaměňován s pojmem personální management či s personálními statistikami. Rozdíl mezi těmito pojmy je v tom, že controlling pohlíží do budoucnosti, stanovuje cíle, porovnává skutečnost s plánem, sleduje trendy a pravidelně vyvozuje činnosti k eliminaci negativního vývoje. Zatímco personální statistiky zaznamenávají události, které již nastaly. Přičemž by se personální controlling dal snadno definovat jako řízení podle měření. Proto je důležité mít pořádek v datech, musí být přesně stanoveny popisy pracovních míst v personálním systému, nemělo by docházet k zadávání požadavků, které se neustále mění, a obsahují údaje, které nejsou evidovány HR systémem. S každou změnou managementu dochází k sestavování nových reportů a navíc změny v HR systému zbytečně navyšují náklady, jelikož každá změna reportu musí být uhrazena. Proto se personalisté uchylují k řešením, jako je například tvorba reportů ručně v Excelu (Buryš, © 2014).

Personální statistiky

Personální statistiky jsou relativně nejjednodušší nástroje personálního controllingu, převážně operativního kvantitativního charakteru. Popisují skutečný personální stav firmy a jeho vývoj, vývoj a strukturu nákladů na zaměstnance. Ve firmách bývají zpravidla běžně k dispozici. Jejich nevýhodou je však omezená srovnatelnost s údaji v podobných firmách (Dvořáková, 2001).

Jak uvádí Žufan (2012), personální statistika je součástí řízení organizace. Její provádění organizaci ukládá zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě. Podle tohoto zákona je každá fyzická či právnická osoba nebo organizační složka státu zpravodajskou

jednotkou, která poskytuje individuální údaje ve statistickém zjišťování. Na základě získaných údajů pak ČSÚ vydává statistiky, které mohou být využity podniky při stanovování personálních strategií, jejich plánování nebo pro potřeby benchmarkingu. Převážně se jedná o tyto údaje:

- ekonomicky aktivní obyvatelstvo a míra ekonomické aktivity,
- zaměstnanci a podnikatelé podle určitých charakteristik,
- podnikatelé a zaměstnanci podle demografického hlediska (pohlaví a vzdělání),
- postavení v hlavním zaměstnání v civilním sektoru,
- zaměstnanost žen podle odvětví,
- zaměstnanost mužů podle odvětví,
- mediány mezd podle věkových kategorií, úrovně vzdělání ad.,
- míra nezaměstnanosti podle věku a vzdělání.

Nejdůležitější statistiky podle interního hlediska:

- počet a struktura zaměstnanců – podle organizačních jednotek a útvarů, věkových skupin, kvalifikace ad.,
- mzdy a benefity – vývoj mzdových a ostatních nákladů,
- fond pracovní doby a rozsah a důvody jeho nevyužívání – pracovní neschopnost, překážky v práci, přesčasy, fluktuace, dočasná pracovní neschopnost,
- vývoj kvalifikace a vzdělávání – náklady na vzdělávání,
- oblast BOZP – prevence, pracovní úrazy, jejich příčiny a následky (Žufan, 2012).

V praxi může dojít k řadě problémů, a to například v rozdělení podle věku do skupin junior, senior. Dále se jedná o určení délky praxe, která většinou není rovnoměrně rozdělena a sleduje obvykle adaptační období, první rok, druhý, třetí a následně rozmezí čtyř až deseti let a více. Dalšími problémy, které by měly být vyjasněny, jsou pojmy, jako je kategorie zaměstnanců, profese, pozice, funkce ad. Dalo by se říci, že jedinými bezproblémovými klasifikátory jsou pohlaví a období (Buryš, © 2014).

Personální ukazatele

Rozhodující skupinu kvantitativních nástrojů tvoří personální ukazatele. Jedná se o souhrnné poměrové veličiny umožňující rychlou orientaci ve směřování vývoje firmy a srovnání s ostatními podniky (personální benchmarking).

Manažeři by se měli zaměřit na určitý počet vhodných personálních ukazatelů, které budou charakterizovat cíle podniku a klíčové faktory jeho úspěšnosti. Také je vhodné tyto

ukazatele uspořádat do skupin tak, aby zahrnovaly ukazatele celkové efektivity využití lidských zdrojů firmy (přidané hodnoty pracovní síly) a ukazatele hodnotící jednotlivé funkce v personální oblasti.

Do personálních ukazatelů patří zpravidla ukazatele výnosů (zisku) v přepočtu na zaměstnance či jednotku personálních nákladů, ukazatele podílu personálních nákladů na celkových nákladech firmy, ukazatele míry fluktuace a pracovní absence ad.

Mezi ukazatele umožňující hodnocení jednotlivých personálních funkcí a jejich srovnávání s ostatními firmami lze zařadit například podíl pracovníků s výkonovou formou odměňování, podíl výkonových složek mzdy na celkových vyplacených mzdách, podíl hodnoty zaměstnaneckých výhod na celkových mzdách, výše výdajů za rok investovaných do vzdělávání jednoho zaměstnance či manažera, podíl nových pracovníků odcházejících v průběhu prvního roku práce či ve zkušební době, rychlost obsazení nově vytvořené nebo uvolněné pozice, podíl vedoucích míst obsazených z interních zdrojů, celkový poměr vedoucích pracovníků k jejich celkovému počtu ad.

Personální controlling zahrnuje také ukazatele efektivity využití zaměstnanců personálního útvaru (Urban, © 2014).

Žufan (2012) uvádí, že sem může patřit například zjištění efektivity organizace nebo daného střediska. Otázkou je, jaké ukazatele by měla organizace zvolit, kolik by jich měla sledovat a s jakou četností. To souvisí s tím, jaké stanoví firma priority a také na schopnosti managementu reagovat na možné odchylky a jeho kapacitě na řešení problému.

Mezi **sledované personální ukazatele** patří:

- **struktura lidských zdrojů** – průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího, počet řídicích pracovníků k celkovému počtu pracovníků, struktura pracovní síly podle věku a vzdělání, velikost zastoupení žen, počet zaměstnanců personálního útvaru ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců,
- **produktivita práce** – příjmy, výnosy a náklady na zaměstnance, obrat na jednoho pracovníka, přidaná hodnota na pracovníka, zisk na zaměstnance,
- **využití pracovní doby** – míra nemocnosti, pracovní absence, průměrná pracovní doba, procento ztrát pracovní doby, počet hodin práce přesčas na jednoho zaměstnance za rok,
- **fluktuace** (odchody pracovníků) – míra fluktuace, podíl nových zaměstnanců odcházejících z firmy během prvního roku práce,

- **odměňování** – průměrná mzda (hodinová či měsíční), podíl nákladů na poskytování a správu zaměstnaneckých výhod, podíl výkonnostních (pohyblivých) složek mzdy na celkovém objemu vyplacených mezd, podíl osobních nákladů na tržbách, výše osobních nákladů na jednoho zaměstnance,
- **zajišťování pracovní síly** – průměrná doba k obsazení nové pozice, míra příchodů zaměstnanců, podíl vedoucích míst obsazených z interních zdrojů, podíl pracovních pozic obsazených na základě spontánních uchazečů o místa,
- **vzdělávání** – poměr školení (manažerských a odborných), roční výdaje na vzdělávání na zaměstnance, počet dní v roce věnovaných vzdělávání a tréninku na zaměstnance (Dvořáková, 2001).

Personální ukazatele mohou být počítány pomocí následujících vzorců (Stýblo, © 2014):

$$\bullet \text{ návratnost investovaného kapitálu do lidských zdrojů} = \frac{\text{tržby} - (\text{celkové náklady} - \text{osobní náklady})}{\text{osobní náklady}} \quad (3.1)$$

$$\bullet \text{ vývoj nemocnosti} = \frac{\text{počet pracovních dnů v neschopnosti v měsíci}}{\text{počet pracovních dnů v měsíci (kalendářních vč. víkendů)}} \quad (3.2)$$

$$\bullet \text{ fluktuace} = \frac{\text{počet dobrovolných odchodů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců (bez započítání přirozených odchodů, reorganizace apod.)}} \quad (3.3)$$

$$\bullet \text{ délka zaměstnání} = \frac{\text{souhrn délky pracovních poměrů všech zaměstnanců}}{\text{průměr fyzického stavu zaměstnanců}} \quad (3.4)$$

$$\bullet \text{ mobilita} = \frac{\text{počet všech odchodů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \quad (3.5)$$

Dalšími personálními ukazateli mohou být například (BusinessInfo.cz, © 2014):

$$\bullet \text{ podíl přesčasů} = \frac{\text{počet přesčasů celkem}}{\text{počet celkových odpracovaných hodin}} \quad (3.6)$$

$$\bullet \text{ úrazovost} = \frac{\text{počet celkových zameškaných hodin v důsledku úrazu}}{\text{počet celkových odpracovaných hodin}} \quad (3.7)$$

$$\bullet \text{ podíl odměn a osobních nákladů} = \frac{\text{hodnota odměn celkem}}{\text{osobní náklady}} \quad (3.8)$$

$$\bullet \text{ kvalifikační úroveň} = \frac{\text{počet pracovníků s maturitou}}{\text{počet zaměstnanců celkem}} \quad (3.9)$$

V praxi však opět dochází k nesrovnalostem, protože standardní HR reporty nejsou definovány. Proto dochází k tomu, že fluktuace je jednou vyjadřována počtem výstupů,

pak procentuálně počtem výstupů k počtu zaměstnanců, dále průměrná mzda a rozdílnost její metodiky, nemocnost se počítá jako procento počtu dnů nemoci k celkovému počtu dnů, obdobně je to převedeno na hodiny nebo dojde k vyřazení dlouhodobě nemocných, rozdíly v personálních nákladech na vzdělání, na nábor, cestovní náhrady, sociální fond ad., taktéž záleží na tom, jaké položky jsou do těchto nákladů započítány, zda je počítáno pouze kurzovné nebo i cestovní náklady, plat v době školení apod. Součástí personálního controllingu by mělo být i porovnání ukazatelů dané společnosti s jinými. Jak již bylo zmíněno, každá firma sleduje a vyhodnocuje ukazatele různým způsobem, a proto neexistuje moc možností. Jedním způsobem je benchmarky zaplatit a nechat vytvořit poradenskou společnost, využít dat společnosti Trexima v oblasti průměrného výdělku nebo se zeptat kolegů personálních ředitelů (Buryš, © 2014).

Některé podniky za účelem zvyšování své úspěšnosti a výkonnosti stanovují také **KPI ukazatele**. Rozdíl mezi KPI a personálními ukazateli je v tom, že KPI se vztahují k cílům organizace (souvisí s produktivitou a ziskem podniku), zatímco personální ukazatele sledují především náklady na lidský kapitál a návratnost investic do vzdělávání pracovníků. Je vhodné, aby měli pracovníci možnost diskutovat jednotlivá KPI se svými nadřízenými. Takový přístup vede k podpoře jejich loajality, vzájemné úcty a důvěry. Dále je jedním ze způsobů motivace ke zvyšování výkonu a pomocí něho dochází k eliminaci chyb v odhadech, klesá míra fluktuace a roste spokojenost zaměstnanců. Mezi **hlavní údaje používané při měření** patří:

- základní údaje o pracovnících – počty pracovníků podle pracovního místa, pohlaví, věku, pracovního režimu, změněné pracovní schopnosti, fluktuace, absence a nemocnosti, mzdy či platu ad.,
- informace o rozvoji pracovníků a výkonu – vzdělávací a rozvojové programy, řízení pracovního výkonu, dovednosti pracovníků, posuzování potenciálu pracovníků, informace o přípravě na povolání,
- údaje o názorech a postojích – šetření, diskusní skupiny, pohovory s odcházejícími pracovníky,
- údaje o výkonu – zákaznické, provozní a finanční,
- nefinanční proměnné – firemní strategie, důvěryhodnost a spolehlivost manažerů, soulad odměňování se zájmy stakeholderů, kvalita procesů ad. (Kocianová, 2012).

Pro určení toho, kdy se daným problémem více zabývat, musíme stanovit cíle pro dané personální ukazatele, tj. personální standardy. Určují, zda sledovaná veličina nebo

ukazatel vyhovuje představám managementu, resp. plánům organizace. Personální ukazatele jsou vyjádřeny buď v přesných hodnotách, anebo v pásmech hodnot, kterých by chtěla daná organizace dosáhnout (Žufan, 2012).

Personální standardy

Stýblo (2004) tvrdí, že standardy jsou definovány kritérii, kterých je třeba dosáhnout (patří sem například produktivita práce, zmetkovitost, úrazovost ad.). Standardy bývají většinou využívány pro hodnocení opakujících se pracovních činností.

Slouží ke stanovení hodnot či intervalových pásem jednotlivých ukazatelů, kterých chce společnost dosáhnout, případně těch, které by neměly být překročeny. Tyto standardy vycházejí z podnikatelských záměrů organizace. Jednotlivé standardy mohou být formulovány následovně:

- firma stanoví, že každý zaměstnanec na vedoucí pozici investuje v roce alespoň dva dny do školení věnovanému rozvoji svých manažerských schopností,
- každému zaměstnanci budou známy nejdůležitější cíle firmy,
- alespoň jednou za týden budou probíhat schůzky každého týmu či útvaru,
- každý nový zaměstnanec má svůj vstupní plán,
- každý zaměstnanec bude mít stanovený hlavní demotivační faktor a ten bude následně odstraněn,
- na závěr každého zasedání bude zjišťována zpětná vazba od jeho účastníků,
- všichni pracovníci budou informováni o dění v podniku nejpozději dva dny po zasedání vedení,
- 80 % pracovních míst bude obsazováno interními zaměstnanci,
- každý zaměstnanec bude alespoň jednou za rok dotazován ohledně budoucí náplně jeho pracovního místa ad. (Dvořáková, 2001).

Hodnocení efektivity tréninků by mělo vycházet právě ze stanovených cílů nebo by se mělo posuzování uchazečů opírat o metody behaviorálního rozhovoru. Nejsložitější částí personálního controllingu bývá zpravidla hodnocení efektivity v oblasti řízení lidských zdrojů, které se opírá o personální standardy. Může probíhat uvnitř společnosti, v tomto případě je snahou zabránit „podnikové slepotě“, v delších časových intervalech je možné doporučit jeho provedení prostřednictvím personálního auditu prováděného specialisty zvenku (Urban, © 2014).

Audit řízení lidských zdrojů

Personální audit je jedním z nástrojů personálního controllingu. Jak uvádí Gregar (2008), není shodný s kontrolou. Jeho smyslem není pouze vyhledávání chyb a nedostatků, nýbrž hledání nových příležitostí pro rozvoj a zlepšení v podniku jako celku. Personální audit by měl managementu poskytnout odpovědi na to, zda je správa společnosti účelná a účinná, jestli má management dostatek relevantních informací a zda jsou všechny zdroje efektivně využívány. Personální audit se může vyskytovat ve dvou podobách:

- **Audit systému personálního řízení (ASPR)** – jedná se o posuzování efektivnosti systému personálního řízení a jeho jednotlivých činností. Je založen za přístupu SWOT analýzy. Může být realizován interním (podnik si ho provádí sám) i externím auditem (firma si najímá poradenskou agenturu). Cílem ASPR je provádět sběr a analýzu informací pro rozhodování o dlouhodobých i operativních cílech řízení lidských zdrojů a zhodnotit, jak personální činnosti podporují cíle podniku.
- **Manažersko-personální audit (MPA)** – jde o hodnocení způsobilosti a kompetencí pracovníků na určitých manažerských postech. Je výchozí analýzou, která je základem pro hodnocení a následný rozvoj lidského potenciálu, jak jednotlivců, tak i v týmu. Představuje externí pohled nezávislých poradců, kteří identifikují oblasti, do kterých je zapotřebí investovat. Nejobtížnější je rozhodnout, jaká situace je vhodná pro provedení MPA, může to být například změna vlastníka firmy, změna strategie firmy, změna tržního prostředí, intenzivní potřeba interního rozvoje apod.

Kvalitativní dotazování zaměstnanců

Podle Dvořákové (2001) je možné pomocí dotazníkového šetření získat informace o problémech, potřebách a směřování, kterým by se měla firma věnovat do budoucna. Dotazování by mělo vycházet z předběžných analýz, mělo by být konkrétní a zaměřené na potřeby dané společnosti. Jeho cílem je získat výsledky, na základě nichž se stanoví opatření, která se budou následně realizovat. Jedná se zpravidla o témata v oblasti spokojenosti a motivace zaměstnanců, dostupnosti informací o vývoji společnosti, identifikace s firmou, ochota pracovníků ke změnám, styl vedení, podniková kultura, náplň řízení lidských zdrojů do budoucna, kvalita personálního řízení ad.

Názory a hodnocení výkonných i vedoucích zaměstnanců na tato témata jsou zachycovány pomocí posuzovacích stupnic. Takto získané informace pak slouží jako podklad pro zdokonalení řízení lidských zdrojů a jako upozornění na nové příležitosti

v oblasti personálního řízení. Dotazování zaměstnanců musí splňovat základní předpoklady, jako například vycházet z předběžných analýz, být anonymní, koncipováno pro konkrétní potřeby organizace, snaha dospět na základě jeho výsledků k příslušným opatřením (Urban, © 2014).

Tab. 3.1 má sloužit jako příklad kvalitativního dotazování zaměstnanců. Je to jeden ze způsobů, kterým bývá realizován průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců	Určité ne	Spíše ne	Jak kdy	Spíše ano	Zcela určité	Nevím
1. Úroveň mezd a zaměstnaneckých výhod v naší společnosti odpovídá nárokům pracovních míst						
2. Rozhodnutí, která se mě týkají, se mnou můj nadřízený předem probírá						
3. Rozdělení práce a odměňování zaměstnanců je na našem pracovišti spravedlivé						
4. Společnost mi dává možnost uplatnit mé schopnosti a dosáhnout růstu kvalifikace						
5. Osoby, které u nás zastávají důležitá místa, pro ně mají odpovídající předpoklady						
6. Občas mám pocit, že práce, kterou vykonávám je zbytečná						
7. Pracovní prostředí z hlediska ochrany zdraví a bezpečnosti při práci odpovídá potřebám zaměstnanců						
8. Schopným zaměstnancům nabízí naše společnost pocit pracovní jistoty						
9. O své zaměstnance se naše společnost stará a je ochotná pomoci jim řešit jejich problémy						
10. Moje práce mě baví a přináší mi pocit osobního uspokojení						
11. O názory a zkušenosti zaměstnanců se naše společnost nezajímá						
12. Úkoly a odpovědnosti jsou na našem pracovišti jasně stanoveny						
13. Naše společnost si dokáže získat a udržet kvalitní zaměstnance						
14. Technické vybavení zaměstnanců je u nás na odpovídající úrovni						
15. Co nadřízení řeknou a slíbí, u nás platí						

Tab. 3.1 **Průzkum spokojenosti zaměstnanců** (Dvořáková, 2001, s. 215)

Pokud jsou všechny otázky v oblasti měření vyřešeny, přistupuje se k řízení. Zde je důležité hledat odpovědi, zda disponuje podnik správnými lidmi na správných místech,

jestli investuje efektivně na nábor a školení, zda je systém hodnocení dostatečně motivační apod. Tyto oblasti se ovšem dají měřit a definovat také pomocí KPI ukazatelů, které jsou stanovené pro personální cíle (Buryš, © 2014).

Podle Kocianové (2012) by mělo být na personální náklady nahlíženo přes efektivitu personálních procesů. Nutností je analyzovat funkčnost současného personálního řízení, zjištění procesů a činností, které pokrývá a získat přehled o nákladech na lidské zdroje a jejich struktuře, o systému odměňování, prověření stavu personálního reportingu. Dále je zapotřebí určit priority a cíle a k jejich měření stanovit klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI), jichž bude využito k interpretaci dosahování cílů společnosti. Následně je třeba zavést personální controlling, vymezit cílové hodnoty ukazatelů, kterých má být dosaženo, nastavit datovou základnu a systém pro předávání informací, dále pak adaptovat personální IT systémy, aby byly schopny poskytovat korektní data v reálném čase a pravidelně vyhodnocovat KPI a míru dosahování cílů včetně realizace opatření v případě negativního vývoje.

Začínat by se mělo shora stanovením základního ukazatele, kterým pro podnik může být třeba produktivita na zaměstnance. Následně rozpracování do konkrétních KPI ukazatelů, např. klesá obrát společnosti a podnik má nejvyšší fluktuaci u obchodníků. Firma si stanoví cíl, že chce o x procent snížit současné procento nežádoucí fluktuace u obchodníků. Poté bude následovat plán, jak tohoto cíle může být dosaženo a za rok se provede měření, jak se jeho naplnění podařilo (Buryš, © 2014).

V případě špatné volby KPI může docházet ke zkreslením. Kromě finančních ukazatelů a ukazatelů produktivity (příjmy nebo náklady vzhledem k počtu pracovníků, návratnosti investic vložených do lidských zdrojů) do oblasti lidských zdrojů patří ukazatele měřící absenci a fluktuaci. V oblasti vzdělávání jde například o počet tréninků na zaměstnance a hodnocení přínosu školení, náklady na výběr pracovníků a na personální útvar, na počet jeho pracovníků a na jednoho zaměstnance.

Jak uvádí Žufan (2012), výsledky personálního controllingu musí být managementu přístupné jednoduchou a srozumitelnou formou. Proto jsou v organizacích využívány prostředky ICT a výsledky jsou vizualizovány do tabulek nebo grafů pomocí specializovaných programů. Vizualizace by měla umožnit projekci trendů sledovaných statistických veličin a ukazatelů a signalizaci jejich odchylek od očekávaných hodnot.

Základní personální ukazatele bývají zpravidla zobrazovány ve formě jednoduchého „řídícího panelu“ nazývaného **HR Scorecard**. Ten by měl být součástí manažerského informačního systému. Měl by být koncipován tak, aby zachycoval rozhodující personální faktory firemní úspěšnosti a dokázal by prezentovat personální ukazatele společně se zvolenými cíli a podrobně se zaměřoval na hodnoty, které neodpovídají stanoveným cílům. Vhodně zvolené ukazatele slouží k porovnání nákladů a efektivity personálních funkcí s ostatními podniky, jež upozorňují na možná zlepšení, například optimalizaci personálních nákladů nebo kapacit (ne však jeho nutné snížení). Nejčastěji se v personálním benchmarkingu využívají ukazatele personálních nákladů na jednoho pracovníka, poměr výkonové složky odměňování, výše zaměstnaneckých výhod, míra fluktuace, intenzita a náklady vzdělávacích procesů, rozsah finančních a personálních kapacit investovaných do jednotlivých personálních funkcí apod. (Urban, © 2014).

Jak uvádí Dvořáková (2001), v personálním controllingu hrozí nebezpečí, tak jako i v jiných oblastech firemního controllingu, že z výsledků nebudou vyvozeny patřičné závěry. V případě personálního controllingu se může jednat například o jejich citlivou povahu. Výsledky personálního controllingu (cíle, standardy, personální ukazatele, případně výsledky kvalitativních průzkumů) je vhodné zobrazit formou jednoduchého „řídícího panelu“. Řídící panel by měl být sestaven z hlavních personálních faktorů úspěšnosti, údaje by měly být prezentovány společně s cílovými stavy či intervaly a měl by být zaměřen právě na hodnoty, které neodpovídají plánovaným cílům. Pro představu je zde uvedena tab. 3.2 ilustrující příklad řídícího panelu obsahujícího personální ukazatele a cíle.

Ukazatel	Plán	Skutečnost	Splnění cíle
Personální náklady dle rozpočtu	-	splněno	+
Podíl vedoucích zaměstnanců	max. 20 %	23 %	-
Míra fluktuace	max. 7 %	8 %	-
Míra fluktuace v prvním roce	max. 15 %	18 %	-
Podíl absencí	max. 6 %	6 %	-
Počet dnů školení na zaměstnance za rok	min. 6	4	-
Počet dnů školení vedoucího personálu	min. 3	2	-
Podíl osob vykonávajících vedoucí funkci déle než 10 let	20 %	23 %	-
Podíl pracovních pozic obsazených podle plánu	80 %	80 %	+
Index spokojenosti zaměstnanců podle průzkumu	80 %	70 %	-

Tab. 3.2 **Příklad řídícího panelu** (Dvořáková, 2001)

3.2.5 Výhody personálního controllingu

Personální controlling nejvíce ovlivňuje **oblast řízení lidských zdrojů**:

- zaměstnanci se stávají největší konkurenční výhodou malých a středních podniků,
- dává přehled o nákladech na personální řízení (úspory personálních nákladů),
- může směřovat k vyšší produktivitě a efektivitě práce v řízení lidských zdrojů,
- sleduje postoje a způsoby chování zaměstnanců (absence a fluktuace),
- kontroluje návratnost investic vložených do oblasti lidských zdrojů,
- dokáže měřit a ovlivňovat základní HR procesy (Deloitte, © 2014).

Jeho dopady se však týkají i **celé organizace**. Personální controlling může vést ke zvýšení výkonnosti, efektivity a účinnosti v podniku, snaží se být v souladu s podnikovým plánem a strategií a také přispívat k dosahování celofiremních cílů.

Buryš tvrdí, že asi 40 % operačních nákladů firmy tvoří lidské zdroje a podle Saratoga Institute až 84 % společností nevyužívá plně jejich schopností. Zavedením personálního controllingu by bylo možné nalézt podstatné úspory (Buryš, © 2014).

Mezi hlavní přínosy personálního controllingu patří:

- vyhledávání úspor v personálním řízení – snížení nákladů, rezervy v produktivitě pracovníků, mimo jiné na základě benchmarkingu,
- hodnocení nákladů a výnosů personálních opatření – tvorba personálních cost-benefit analýz (řízení výkonu, odměňování, rozvoj, úpravu výkonové motivace zaměstnanců nebo způsob posuzování uchazečů u výběrového řízení),
- ověřování, jestli způsob provádění personálních činností odpovídá jejich cílům, principům a zásadám – jedná se o kontrolu kvality personálního managementu,
- standardizace řízení lidských zdrojů – sjednocení postupů, pravidel a zásad personálních činností v různých částech podniku, cílem této standardizace je schopnost reagovat na nedostatky ve výkonu (Urban, © 2013).

Významný přínos personálního controllingu pro společnosti potvrzuje i výzkum společnosti PricewaterhouseCoopers. Ta shrnula hodnoty nejužitečnějších personálních ukazatelů v nejuspěšnějších firmách podle ziskovosti a zjistila, že úspěch těchto společností je zapříčiněn především větším využíváním personálního controllingu. Tyto podniky mají navíc také propracovanější personální strategii a častěji uskutečňují průzkum spokojenosti zaměstnanců. Zpětnou vazbou bylo zjištěno, že uplatňování personálního controllingu významně posiluje pozitivní naplňování podnikové strategie.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ

4.1 Základní informace o společnostech

KORD GROUP je uskupením průmyslových společností, které se zabývají výrobou technických vláken a tkanin. Tato skupina má své výrobní podniky v České republice a na Slovensku. Jednotlivé společnosti patří mezi přední světové výrobce v oboru a jsou jediným evropským integrovaným dodavatelem pokrývajícím celý výrobní proces od výroby vlákna až po výslednou tkaninu. Produkty jsou uplatňovány v automobilovém, strojírenském, gumárenském, těžebním a stavebním průmyslu na trzích v Evropě, Jižní Americe, Asii a Africe.

KORD GROUP byla založena roku 1997. Je součástí portfolia brněnské investiční skupiny JET Investment a.s. a jejím hlavním záměrem je vyhledávání investičních příležitostí (KORD GROUP, © 2013).

4.1.1 Základní charakteristika

KORDÁRNA Plus a.s. se sídlem ve Velké nad Veličkou v České republice (obr. 4.1) je akciovou společností zapsanou do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou: oddíl B, vložka 5264. Zabývá se výrobou kordových tkanin pro přední evropské výrobce pneumatik a technických tkanin pro dopravníkové pásy. Patří mezi světové producenty technických tkanin. K zákazníkům této společnosti patří špičkoví evropští a světoví výrobci pneumatik (KORD GROUP, © 2013).



Obr. 4.1 **KORDÁRNA Plus a.s.** ve Velké nad Veličkou (KORD GROUP, © 2013)

Sídlo společnosti

KORDÁRNA Plus a.s.

č. 890, 696 74 Velká nad Veličkou

Telefon: + 420 518 312 123

Fax: + 420 518 329 250

Email: kord@kordarna.cz

IČ: 27758711

Sídlo společnosti

SLOVKORD Plus a.s.

Továrenská 532, 905 01 Senica

Telefon: + 421 346 951 227

Fax: + 421 346 951 296

Email: mareckovad@slovkord.sk

IČ: 45481083

SLOVKORD Plus a.s. je akciovou společností zapsanou v obchodním rejstříku u Okresního soudu v Trnavě pod spisovou značkou: oddíl Sa, vložka 10567/T. Společnost sídlí v Senici (obr. 4.2) a zabývá se výrobou chemického vlákna, které je základním produktem pro další zpracování na technické tkaniny (SLOVKORD, © 2015).



Obr. 4.2 **SLOVKORD Plus a.s. v Senici** (SLOVKORD, © 2015)

4.1.2 Historie společností

Historie z pohledu společnosti KORDÁRNA Plus a.s.

Tradice společnosti sahá až do roku 1948 a navazuje na tradici světoznámých Baťových závodů v Otrokovicích. Kordárna se stává monopolním producentem v oblasti gumárenství na území celého Československa.

Na přelomu let 2008 a 2009, kdy se ekonomika ocitla na vrcholu finanční krize, došlo k dramatickému poklesu odbytu. Kordárna se dostala do platební neschopnosti. Dne 7. 8. 2009 byla schválena reorganizace společnosti. K datu 1. 9. 2010 bylo rozhodnuto o zahájení fúze společností Cefeus Capital, KORDÁRNA Plus a Kordservice. Během roku 2013 byl dokončen proces centralizace výroby syntetických geotextilií v dceřiné společnosti KORDÁRNY Plus, TEXIPLASTU. Dne 6. 9. 2013 následoval prodej 100% obchodního podílu společnosti ze skupiny LOW & BONAR. Téhož roku KORDÁRNA Plus zahájila produkci a prodej technických textilií na bázi karbonu pod obchodním označením KORDCARBON (Výroční zpráva 2013).

Od března 2014 se v Kordárně rozjel nepřetržitý provoz. Bylo tak učiněno především proto, že Kordárna po pěti letech od insolvence začala opět prosperovat (Firemní informační zpravodaj 01/2014).

Historie z pohledu společnosti SLOVKORD Plus a.s.

Výroba vlákna má v Senici téměř stoletou tradici. Počátky jeho produkce sahají do roku 1921, kdy se vyrábělo viskóзовé textilní vlákno pod značkou Slovenský hedváb. Jeho produkce však byla přerušena druhou světovou válkou. Na přelomu tisíciletí se závod dostal do vlastnictví české skupiny Kord a vlákno vyráběl pod značkou Slovord. V období celosvětové ekonomické krize musela být výroba ve Slovordu zastavena.

V roce 2010 došlo k převzetí společnosti novým investorem – brněnskou investiční skupinou JET Investment. Společnost se vyprostila z předchozích dluhů a dostala nový název, SLOVKORD Plus. Byla zde koncem roku 2012 částečně obnovena výroba vlastního vlákna a výstavba nového závodu na výrobu technického vlákna tzv. Nový Slovokord (SLOVKORD, © 2015).

Jak uvádí Malík, předseda představenstva a CEO skupiny, v roce 2014 došlo k dokončení projektu Nový Slovokord a k zavedení výroby v nově vybudovaném závodě. Výrobní kapacity výrazně stouply. Pro Kordárnu tento fakt znamená i to, že bude moci využívat své vlastní vlákno (Firemní informační zpravodaj 02/2014).

4.1.3 Předmět podnikání

Hlavním **předmětem podnikání** společnosti KORDÁRNA Plus a.s. jsou podle výroční zprávy 2013:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (patří sem výroba kordových, séglových a karbonových tkanin),
- ostraha majetku a osob, služby v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- obráběčství, zámečnictví a nástrojářství,
- topenářství a vodoinstalatérství,
- montáž, revize, opravy a zkoušky elektrických a plynových zařízení včetně plnění nádob plyny,
- vedení spisovny,
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- vedení účetnictví a daňové evidence, činnost účetních poradců.

Podle výroční zprávy 2013 měla KORDÁRNA Plus a.s. v Senici na Slovensku odštěpný závod (KORDÁRNA Plus a.s., organizační složka), který fungoval jako samostatně hospodařící středisko. Jeho **předmětem podnikání** byla:

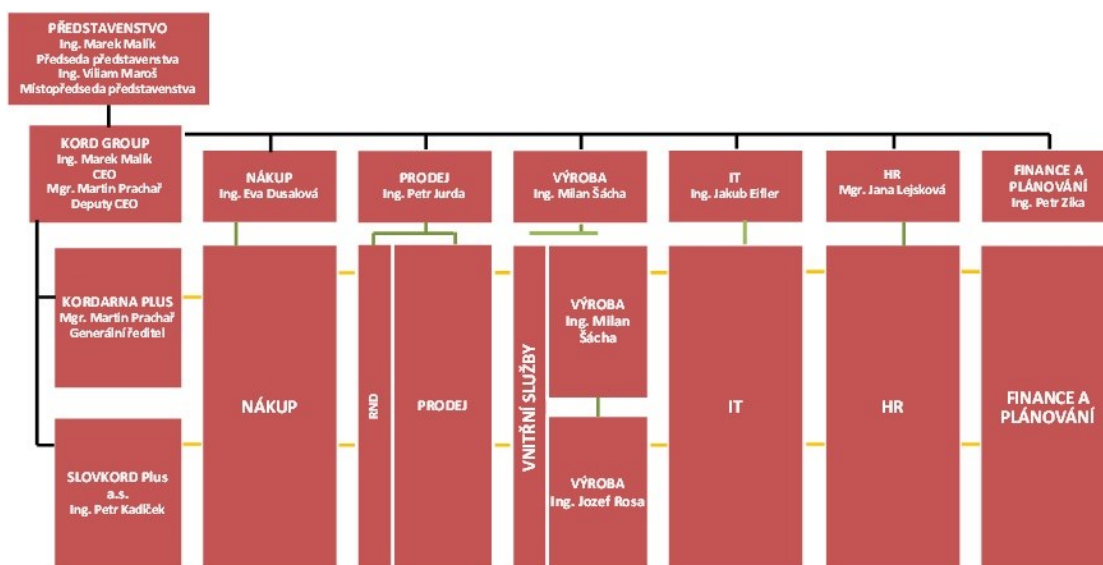
- produkce chemických vláken (polyesterové HMLS vlákno),
- výroba textilních strojů a zařízení, instalace a opravy elektronických zařízení,
- inženýrské činnosti a technické poradenství,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje (konečnému spotřebiteli – maloobchod, jiným provozovatelům živností – velkoobchod),

- kontrola hasicích přístrojů a zásobovacích zařízení na vodu,
- opravy a údržba strojních zařízení,
- technik požární ochrany,
- vedení účetnictví a administrativní služby.

K 31. 12. 2013 však byla výroba PES vlákna v KORDÁRNA Plus a.s., organizační složka v Senici ukončena a byla převedena od 1. 1. 2014 do společnosti SLOVKORD Plus a.s.

4.1.4 Organizační členění

Organizační strukturu společnosti tvoří představenstvo, dozorčí rada a management jednotlivých společností. Na obr. 4.3 je uvedeno organizační schéma, které popisuje řídicí vztahy ve společnosti. Jedná se o maticový systém řízení, kde mají jednotliví zaměstnanci dva i více nadřízených. V takovém případě lze hovořit o tzv. dvojí podřízenosti. Podrobně zpracovaná organizační struktura je součástí přílohy č. 1.



Obr. 4.3 Organizační schéma KORD GROUP (KORD GROUP, © 2013)

4.1.5 Ekonomická situace podniku

Předseda představenstva a CEO skupiny Marek Malík se vyjádřil k celkovému vývoji společnosti za rok 2014. Uvedl, že celkové prodeje rostly o 7,2 % oproti předchozímu roku. Z tohoto pohledu se jedná o úspěšný rok na rozdíl od plánů na rok 2014. Plnění prodeje se pohybovalo okolo 93 %. Slovokord Plus vyprodukoval a prodal téměř 70 % plánovaného objemu kordového vlákna. Pro společnost je důležité, že plnění cílů bylo ovlivněno časovým zpožděním vzorování nových výrobků v závodě Slovokord

Plus. Citelný nárůst v prodeji nových produktů bude znatelný až v roce 2015. Klíčové je i to, že neplnění prodejních cílů nebude zásadně ovlivňovat plnění finančních cílů. Společnosti se daří naplnit plánovanou úroveň EBITDA pro rok 2014.

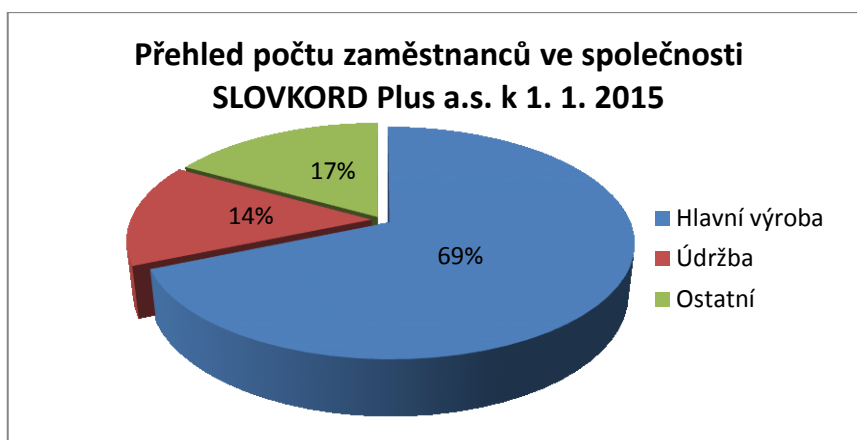
Lze tedy říci, že za rok 2014 byl naplněn finanční rozpočet a v roce 2015 může společnost očekávat, že se objeví výsledky obchodního snažení předchozího roku. Nebezpečím pro rok 2015 by mohla být politická a ekonomická situace vyvolaná rusko-ukrajinským konfliktem a obchodní provázaností evropského trhu s touto oblastí. Celkově lze hospodaření Kordárny za rok 2014 zhodnotit jako solidní, a to i přes nepříznivé ceny uhlí a již zmiňovanou vypjatou situaci na Ukrajině (Firemní informační zpravodaj 04/2014).

4.2 Zaměstnanci

Personální politika společnosti je zaměřena na zaměstnávání motivovaných a kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni přinášet svými výkony firmě přidanou hodnotu. Kromě kvalitně odvedené práce se zaměstnanci podílí na společné firemní budoucnosti. Velká pozornost je věnována plánování a náboru pracovníků, jejich adaptaci, rozvoji a motivaci. Cílem je, aby se každý zaměstnanec cítil spokojeně a úspěšně a také, aby docházelo k získávání a udržení spokojených zákazníků.

Veškerá data uvedená v kapitole Zaměstnanci jsou získána z interních zdrojů společnosti nebo z Výroční zprávy 2013.

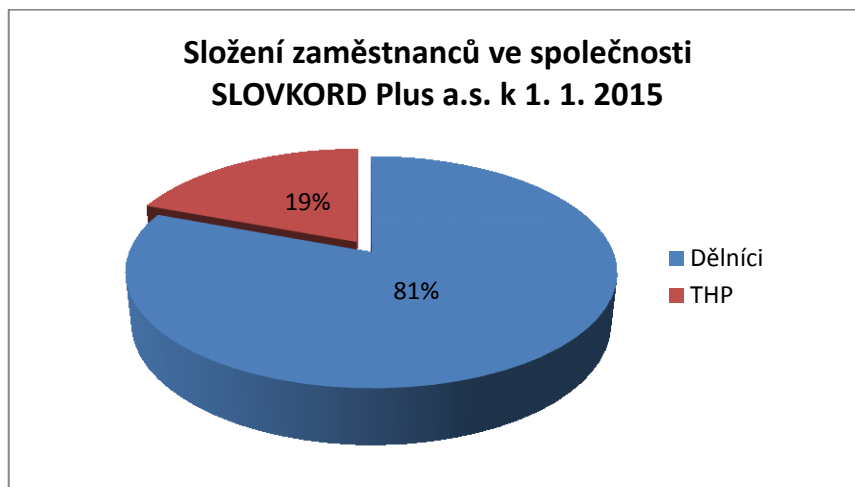
Podle níže uvedeného grafu 4.1 pracovalo ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. k 1. 1. 2015 v hlavní výrobě 69 % zaměstnanců, v údržbě 14 % a 17 % bylo začleněno do skupiny ostatní. Celkem pracovalo ve společnosti k tomuto datu 83 zaměstnanců.



Graf 4.1 Počet zaměstnanců ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. k 1. 1. 2015

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

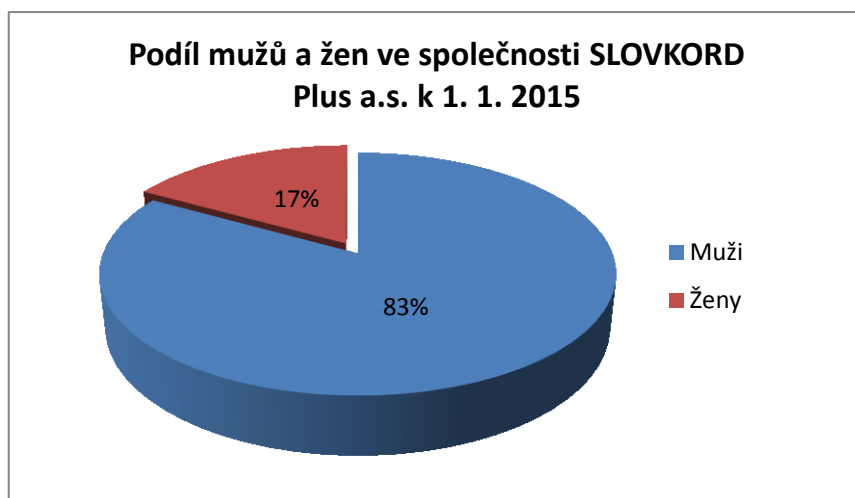
Graf 4.2 zobrazuje složení zaměstnanců ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. k 1. 1. 2015. K tomuto datu zde bylo zaměstnáno 81 % dělníků a 19 % THP.



Graf 4.2 Složení zaměstnanců ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. k 1. 1. 2015

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

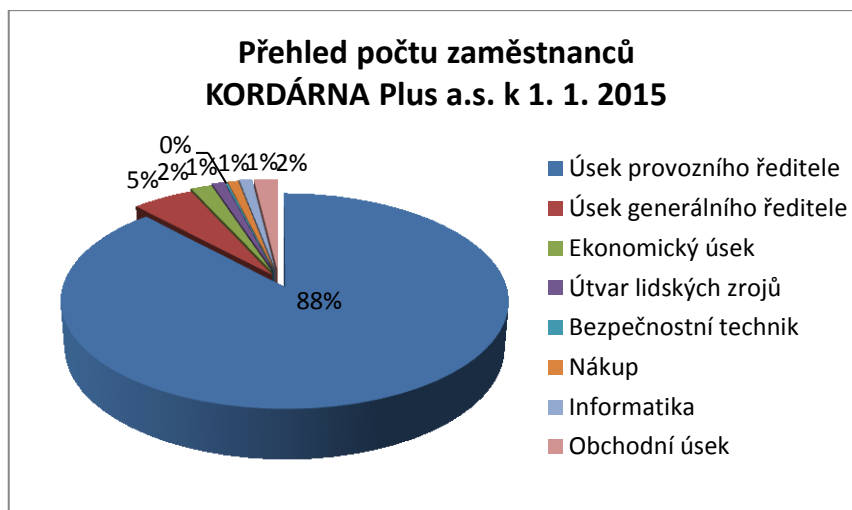
V grafu 4.3 je znázorněn podíl žen a mužů pracujících ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. K 1. 1. 2015 zde pracovalo 83 % mužů a 17 % žen.



Graf 4.3 Podíl mužů a žen ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. k 1. 1. 2015

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

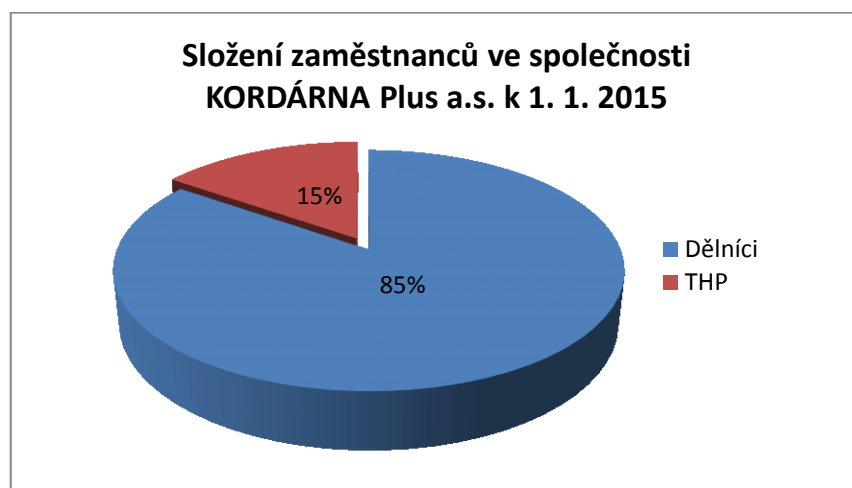
Následující graf 4.4 ukazuje přehled počtu zaměstnanců, kteří pracovali ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. k 1. 1. 2015. Nejvíce pracovníků (88 %) bylo zaměstnáno v úseku provozního ředitele. 5 % zaměstnanců pracovalo v úseku generálního ředitele, v ekonomickém úseku 2 % a řízení lidských zdrojů bylo vykonáváno pouze 1 % pracovníků. Dalšími zaměstnanci byli bezpečnostní technik, pracovníci nákupu (1 %), informatiky (1 %) a obchodního úseku (2 %).



Graf 4.4 Přehled počtu zaměstnanců KORDÁRNA Plus a.s. k 1. 1. 2015

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

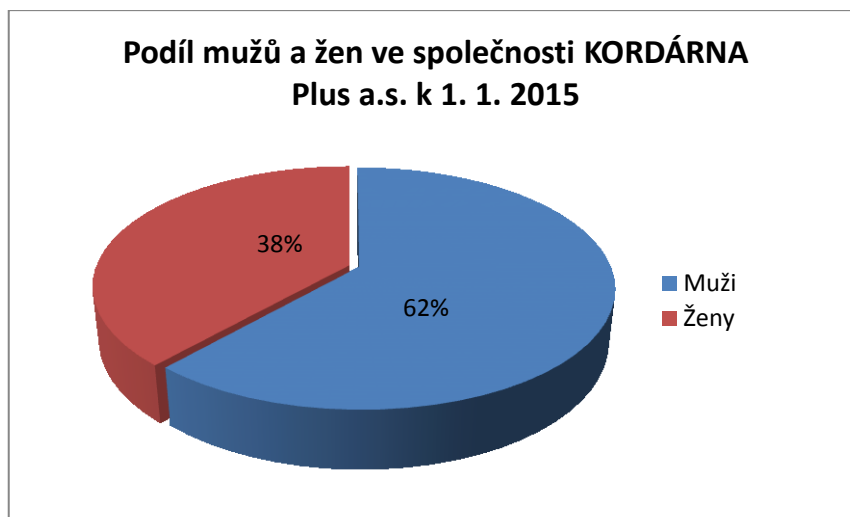
Podle níže uvedeného grafu 4.5 ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. k 1. 1. 2015 pracovalo 85 % dělníků a 15 % THP.



Graf 4.5 Složení zaměstnanců ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. k 1. 1. 2015

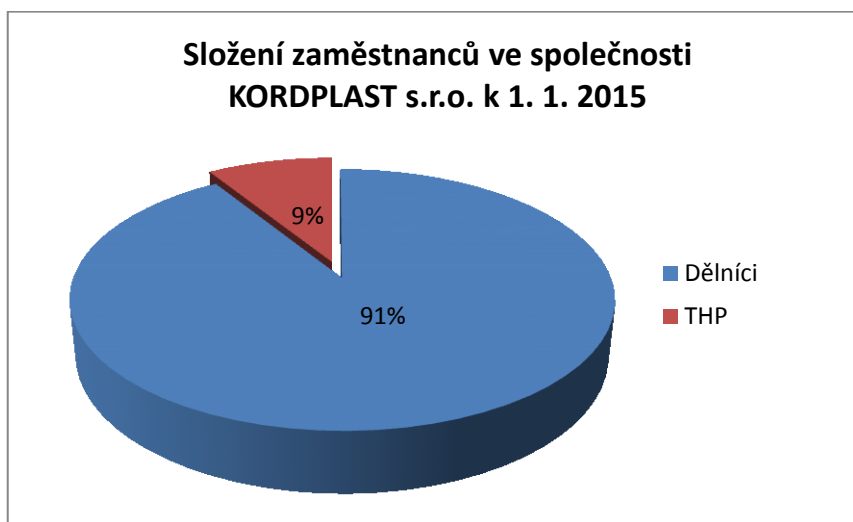
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Graf 4.6 ukazuje podíl žen a mužů zaměstnaných ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. K 1. 1. 2015 zde pracovalo 62 % mužů a 38 % žen.



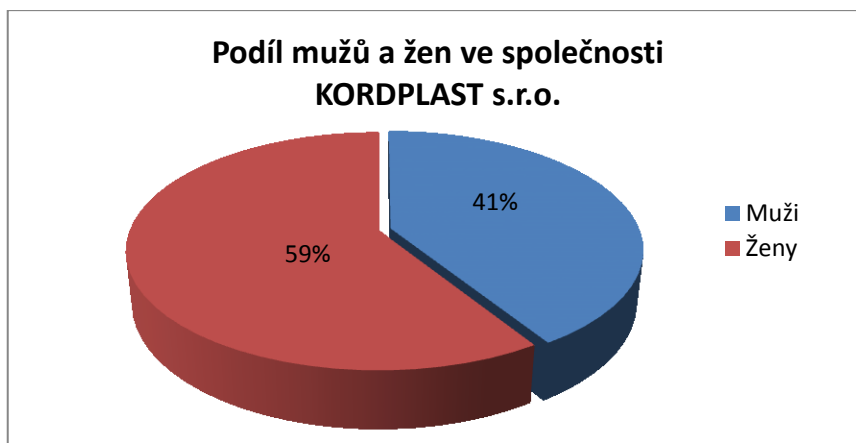
Graf 4.6 Podíl mužů a žen ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. k 1. 1. 2015
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Jak ukazuje následující graf 4.7, ve společnosti KORDPLAST pracovalo k 1. 1. 2015 celkem 56 zaměstnanců. Z nichž 91 % bylo dělníků a 9 % THP.



Graf 4.7 Složení zaměstnanců ve společnosti KORDPLAST s.r.o. k 1. 1. 2015
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

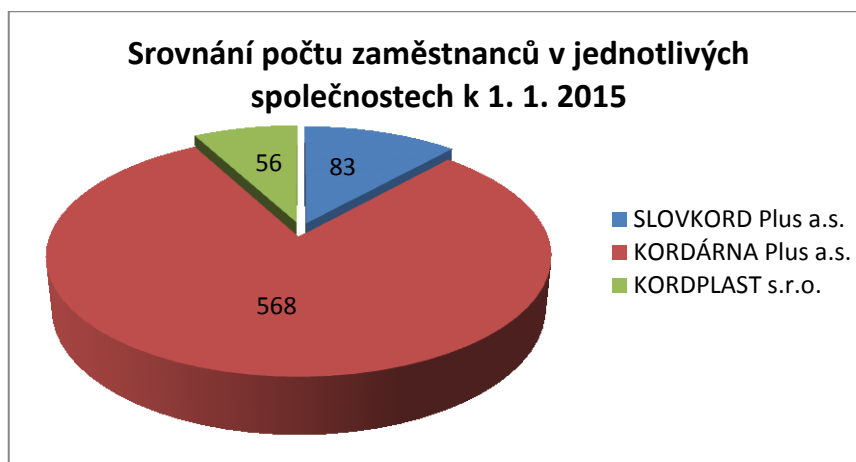
Následující graf 4.8 uvádí, že ve společnosti KORDPLAST s.r.o. bylo k 1. 1. 2015 zaměstnáno 41 % mužů a 59 % žen.



Graf 4.8 Podíl mužů a žen ve společnosti KORDPLAST s.r.o. k 1. 1. 2015

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

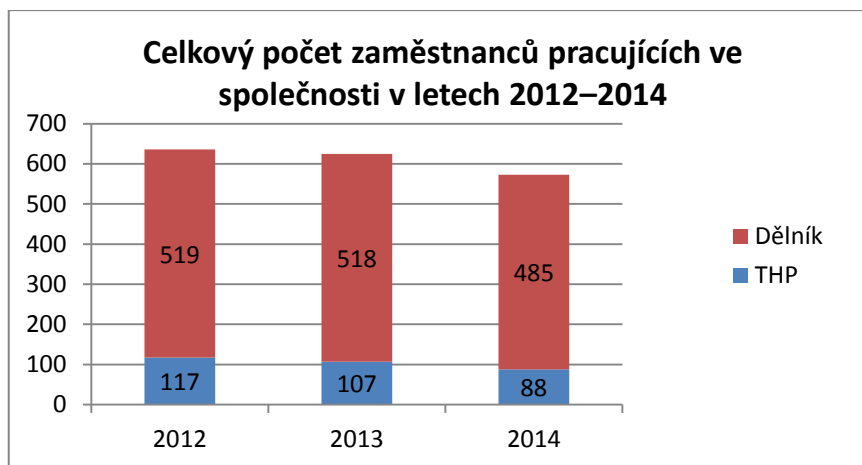
Jak vyplývá z grafu 4.9, k 1. 1. 2015 pracovalo ve výrobních závodech v České republice a na Slovensku celkem 707 zaměstnanců. Nejvíce z nich bylo zaměstnáno ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. (568 zaměstnanců). V sesterské společnosti SLOVKORD Plus a.s. bylo zaměstnáno 83 pracovníků a ve společnosti KORDPLAST s.r.o. pracovalo 56 zaměstnanců.



Graf 4.9 Srovnání počtu zaměstnanců v jednotlivých společnostech k 1. 1. 2015

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

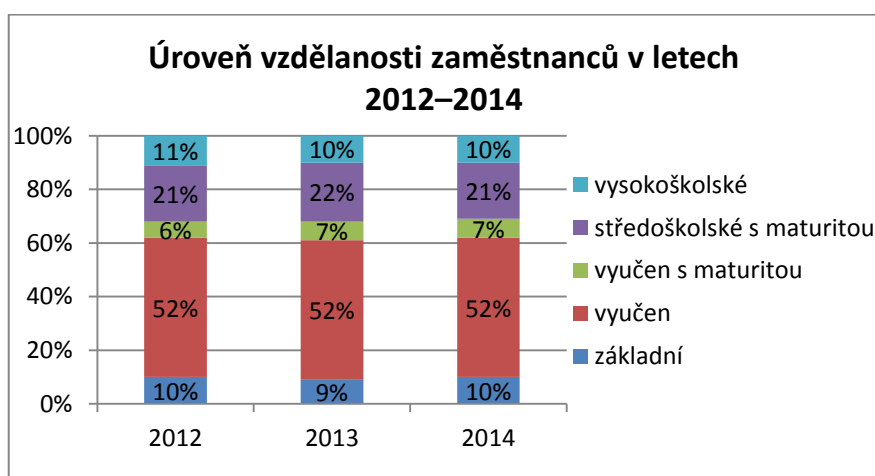
Při zpětném pohledu na zaměstnanost ve společnosti (graf 4.10) lze zjistit, že k 31. 12. 2012 měla KORDÁRNA Plus a.s. 636 zaměstnanců (566 ve Velké nad Veličkou a 70 v organizační složce v Senici), z toho 519 dělníků a 117 THP. V roce 2013 se stavy zaměstnanců ve společnosti mírně snížily na 625 zaměstnanců (544 ve Velké nad Veličkou, 81 v organizační složce v Senici), z toho 518 dělníků a 107 THP. K 31. 12. 2014 počet ještě více poklesl na 573 zaměstnanců (z toho 485 dělníků a 88 THP). Jak bylo znázorněno v předchozím grafu, v roce 2015 došlo opět k navyšování počtu zaměstnanců.



Graf 4.10 Celkový počet zaměstnanců pracujících ve společnosti v letech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Graf 4.11 ukazuje strukturu zaměstnanců podle jejich dosaženého vzdělání v letech 2012–2014. V roce 2012 pracovalo ve společnosti 10 % zaměstnanců se základním vzděláním, 52 % vyučených, 6 % vyučených s maturitou, 21 % pracovníků mělo dokončeno středoškolské vzdělání s maturitou a 11 % vystudovalo vysokou školu. Obdobně tomu bylo i v roce 2013, kdy bylo 9 % zaměstnanců se základním vzděláním, 52 % vyučených, 7 % vyučen s maturitou, 22 % mělo dokončeno středoškolské vzdělání s maturitou a 10 % zaměstnanců absolvovalo vysokou školu. V roce 2014 byly tyto hodnoty také velmi podobné, základní vzdělání dokončilo 10 % zaměstnanců, vyučeno bylo 52 %, vyučeno s maturitou 7 %, středoškolské vzdělání vystudovalo 21 % a vysokou školu dokončilo 10 % zaměstnanců. Z uvedeného vyplývá, že nedochází k výrazným změnám v oblasti dosaženého vzdělání.

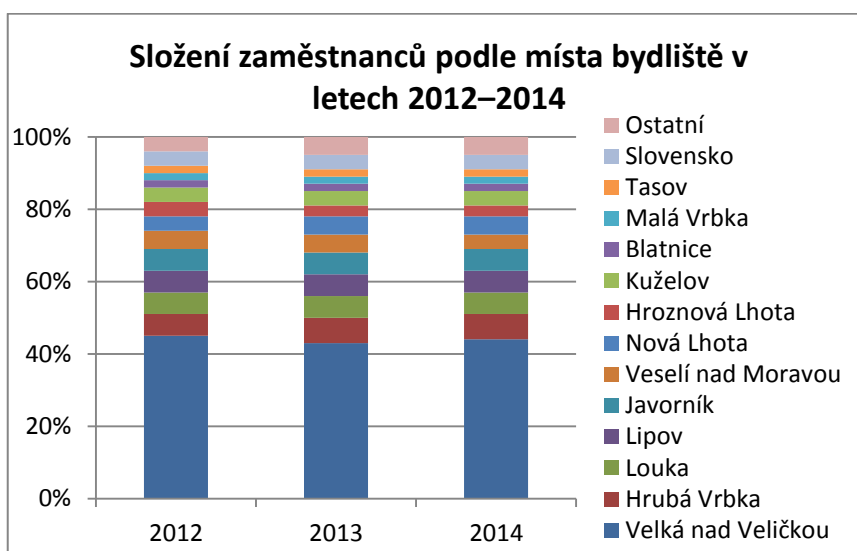


Graf 4.11 Struktura zaměstnanců podle vzdělání v letech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je podpořen právě probíhajícím čerpáním prostředků z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na období 1. 7. 2013 – 30. 6. 2015.

KORDÁRNA Plus a.s. je největším zaměstnavatelem v regionu. Tato společnost patří mezi nejvýznamnější v okrese Hodonín. V následujícím grafu 4.12 je uvedena struktura pracovníků z hlediska místa trvalého bydliště v letech 2012–2014. Ve sledovaném období nedošlo k výrazným změnám ve složení zaměstnanců podle místa jejich trvalého bydliště. V roce 2012 pocházelo 45 % pracovníků z Velké nad Veličkou, 6 % pak bylo z Hrubé Vrbky, Louky, dále Lipova a Javorníku. Z Veselí nad Moravou dojíždělo 5 %, z Nové Lhoty, Hroznové Lhoty, Kuželova, Slovenska 4 %, z Blatnice, Malé Vrbky a Tasova pak pouhá 2 %. Do ostatních se zařadila pouze 4 % všech zaměstnanců. V roce 2013 se počet zaměstnanců pocházejících z Velké nad Veličkou mírně snížil na 43 %, o něco více zaměstnanců pak dojíždělo z Hrubé Vrbky (7 %), stejné procentuální zastoupení (6 %) pracovníků bylo z Louky, Lipova a Javorníku, 5 % bylo z Veselí nad Moravou a Nové Lhoty, 4 % z Kuželova a Slovenska, 3 % z Hroznové Lhoty a pouhá 2 % z Tasova, Blatnice a Malé Vrbky. Mezi ostatní se zařadilo 5 % zaměstnanců. V roce 2014 počet zaměstnanců z Velké nad Veličkou opět mírně vzrostl na 44 %, z Hrubé Vrbky pocházelo stejné procento zaměstnanců jako v roce 2013 (7 %), taktéž i z Louky, Lipova a Javorníku (6 %), z Nové Lhoty 5 %, z Veselí nad Moravou, Kuželova a Slovenska 4 %, z Hroznové Lhoty 3 % a nejméně opět z Tasova, Blatnice a Malé Vrbky (2 %). 5 % zaměstnanců mělo jiné místo bydliště.



Graf 4.12 Struktura zaměstnanců podle místa trvalého bydliště
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

5 IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTÍ KORDÁRNA PLUS A.S. A SLOVKORD PLUS A.S.

5.1 Personální controlling

Personální controlling slouží ke sledování a vyhodnocování dění v oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho zavedení má vést ke zjednodušení práce s jednotlivými údaji, srovnávání plánovaných stavů se skutečnými a prezentování prokazatelných výsledků.

Pomocí personálního controllingu mohou být také vyhledávány některé problémy. Může se jednat o zjištění ne hospodárnosti v oblasti personálního řízení, sledování vývoje v chování zaměstnanců (absence, fluktuace), snížení personálních nákladů, řízení pracovního výkonu, a tím ovlivňování výkonnosti, kontrolu návratnosti investic vložených do řízení lidských zdrojů a další.

Ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. se sídlem ve Velké nad Veličkou je personální controlling zaveden již od roku 2002. Společnost v něm vidí množství výhod, a proto by tento v současné době rostoucí trend chtěla zavést i do sesterské společnosti SLOVKORD Plus a.s. v Senici na Slovensku.

Doposud byla ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. oblast řízení lidských zdrojů sledována a vyhodnocována personálním oddělením pomocí velkého množství souborů, do kterých byla jednotlivá data exportována z podnikového systému HELIOS Green. Práce s těmito daty je však zdlouhavá, hledání potřebných informací je složité a data jsou obtížně srovnatelná.

5.1.1 Zavádění personálního controllingu

Personální controlling ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. byl vytvořen na základě již existujícího personálního controllingu ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. Všechna data jsou seříděna do jednoho souboru v několika tabulkách a jejich hodnoty jsou převedeny na stejné jednotky. To by mělo kromě snadnější orientace umožnit personalistům sledovat trend vývoje personálních ukazatelů společnosti SLOVKORD Plus a.s. s vývojem ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. a také s budgetem a forecastem společnosti.

Jednotlivé tabulky obsahují skutečný vývoj v roce 2014, dřívější údaje není možné pro potřeby personálního controllingu sledovat. V roce 2013 byla totiž výroba realizována v jiné společnosti a jednalo by se tedy o nerelevantní srovnávání. Plánované hodnoty pro rok 2015 a jejich aktuální vývoj bude dále vyplňovat již pracovník ze společnosti SLOVKORD Plus a.s.

Konkrétně se jedná o zpracování tabulek zaměřených na oblast lidských zdrojů. Tabulky jsou uváděny ve slovenském jazyce, jelikož jsou zpracovávány pro společnost sídlící na Slovensku. **Ve skutečnosti byly sledovány absolutní hodnoty (skutečně vykázané), které si však vedení společnosti nepřálo zveřejňovat. Proto jsou pro potřeby diplomové práce tyto hodnoty přepočítány, a tedy vyjádřeny relativně v procentech.** Tyto tabulky jsou součástí přílohy č. 2.

5.1.2 Vyhodnocení personálního controllingu

Pro sledování stavu zaměstnanců ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. je vytvořena tab. 1.1 (příloha č. 2). Jsou zde uvedeny počty zaměstnanců, podíl technickohospodářských pracovníků na jejich celkovém počtu, sociální náklady, počet personalistů na 100 zaměstnanců ad. Z tabulky je zřejmé, že se počet zaměstnanců v 1. čtvrtletí pohyboval okolo průměru, což je 86 pracovníků. Od dubna do července pak počty pracovníků rostly, kdy v červenci pracovalo ve společnosti celkem 96 pracovníků. Od srpna začaly tyto počty opět klesat. Tento trend trval až do prosince 2014. V lednu 2015 však došlo opět k nárůstu na 83 pracovníků. Podíl technickohospodářských pracovníků se ve sledovaných měsících pohyboval okolo 19 %. K nejvyššímu výkyvu došlo v prosinci 2014, protože výrazně poklesl počet pracovníků v dělnických profesích. Bylo to způsobeno zkrácením úvazků, kvůli odstávce výroby. Podíl technickohospodářských pracovníků je ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. téměř srovnatelný s hodnotou ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s., kde se tento podíl pohybuje okolo 16 %.

Tab. 1.2 (příloha č. 2) dává přehled o výši mezd ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. na Slovensku, vývoji mzdových a osobních nákladů ad. Průměrné mzdy ve společnosti během roku 2014 kolísaly. V červnu byla zaznamenána nejvyšší průměrná mzda a naopak v srpnu nejnižší. Průměrná mzda na Slovensku byla v 1. čtvrtletí 821 €, ve 2. čtvrtletí se zvýšila na 857 €, následně pak ve 3. čtvrtletí klesla na 837 € a ve 4. čtvrtletí výrazně vzrostla na 918 €. Z uvedené tabulky je dále patrné, že se osobní náklady na výrobu v průběhu roku snižovaly. Jelikož celkové osobní náklady nerostly ani se nesnižovaly, tak

to znamená, že v podniku rostl objem výroby. K růstu výroby docházelo do měsíce července, po kterém v srpnu nastal extrémní útlum. To se promítlo i v osobních nákladech na výrobu, kdy došlo k jejich zvýšení, což znamená, že každá vyrobená tuna se s poklesem výroby zdražovala. Společnost uvedla, že to bylo zapříčiněno snížením objemu výroby a zkrácením úvazků zaměstnanců.

V tab. 1.3 (příloha č. 2) jsou sledovány náklady na vzdělávání pracovníků ve společnosti. Ty se dále dělí na zákonné vzdělávání, které je povinné, a nadstandardní vzdělávání. Ve sledovaném období se hodnoty vyvíjí velmi odlišně.

Chování pracovníků ve společnosti zobrazuje tab. 1.4 (příloha č. 2). V rámci této tabulky jsou sledovány fluktuace, překážky na straně zaměstnance, absence, náhrada při pracovní neschopnosti, počet pracovních úrazů, přesčasy ad. V roce 2014 opustilo společnost celkem 21 zaměstnanců, z nichž nejvíce odešlo ve 3. čtvrtletí. V prvním roce zaměstnání odešlo ze společnosti SLOVKORD Plus a.s. 13 pracovníků z celkových 21, z čehož vyplývá, že se jednalo o 61,9 %. Při porovnání se společností KORDÁRNA Plus a.s. se jednalo o téměř srovnatelnou hodnotu, jelikož zde odešlo v prvním roce zaměstnání 55 pracovníků z celkových 91, což bylo 60,4 %. Absence zaměstnanců z důvodu nemoci ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. kolísala. Vysledovaná průměrná absence za rok 2014 byla 3,56 %. Tato hodnota byla však nižší než ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s., kde byla sledovaná průměrná absence 5,6 %. Zajímavostí je, že ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. nebyl v roce 2014 evidován žádný pracovní úraz.

Tab. 1.5 (příloha č. 2) sleduje produktivitu pracovníků. Celková produktivita práce v 1. pololetí roku 2014 rostla, v červenci došlo k mírnému poklesu, avšak v srpnu došlo k extrémnímu utlumení výroby, která se pak v dalším měsíci stabilizovala na průměrné úrovni a nadále do října rostla. V listopadu pak produktivita klesla a v prosinci opět nastala extrémní situace, kdy se výroba velmi omezila. Bylo to způsobeno tím, že byl snížen objem výroby a také zkráceny úvazky zaměstnanců.

Poslední tabulkou, která je součástí personálního controllingu, je tab. 1.6 (příloha č. 2), která slouží ke sledování produktivity práce v jednotlivých střediscích.

5.2 Analýza absence a fluktuace ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s.

Při podrobném prostudování personálního controllingu ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. byly zjištěny určité odchylky od v minulosti sledovaného trendu. Tato společnost se v posledním období potýká s negativním vývojem některých personálních ukazatelů. Konkrétně se jedná o růst absence a fluktuace. O této situaci lze hovořit jako o problému, a je proto vhodné se jím v rámci personálního controllingu zabývat více a rozebrat možné příčiny a důsledky tohoto jevu.

V následující části bude použito některých vzorců, které jsou převzaty z obr. 5.1. Veškeré podrobné výpočty jsou součástí přílohy č. 3.

ABSENCE A FLUKTUACE		
Míra absence	%	$\text{celkový počet dní absence} \div \text{celkový počet disponibilních pracovních dní}$
Míra absence z důvodu nemoci	%	$\text{počet dní absence z důvodu nemoci} \div \text{celkový počet disponibilních pracovních dní}$
Počet dní absence na pracovníka	dny	$\text{počet dní absence} \div \text{PPÚ}$
Počet dní nemoci na pracovníka	dny	$\text{počet dní absence z důvodu nemoci} \div \text{PPÚ}$
Počet pracovních úrazů na 1 000 pracovníků	počet	$\text{počet pracovních úrazů} \times 1\,000 \div \text{PPÚ}$
Průměrný počet dní pracovní neschopnosti v důsledku	dny	$\text{počet dní absence způsobené pracovním úrazem} \div \text{počet pracovních úrazů}$
Míra fluktuace	%	$\text{celkový počet odchodů} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
Míra nedobrovolné fluktuace	%	$\text{počet nedobrovolných odchodů} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
Míra dobrovolné fluktuace	%	$\text{počet dobrovolných odchodů} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
Míra dobrovolné fluktuace podle délky pracovního poměru < 1 rok pracovního poměru 1 ≤ 3 roky pracovního poměru 3 ≤ 5 let pracovního poměru 5 ≤ 10 let pracovního poměru 10+ let pracovního poměru	%	$\text{dobrovolné odchody podle délky pracovního poměru} \div \text{celková dobrovolná fluktuace}$

Obr. 5.1 Vzorce absence a fluktuace (PwC, © 2013)

5.2.1 Analýza absence

V posledních letech byla ve společnosti zaznamenána rostoucí míra absence, která způsobuje také výrazný nárůst personálních nákladů. Společnost by ráda zjistila, jaké jsou nejčastější příčiny pracovní neschopnosti a z jakých důvodů k nim dochází. Cílem společnosti je tuto absenci snížit.

Celková míra absence je počítána jak z příčin pracovní neschopnosti na straně zaměstnanců, tak i na straně zaměstnavatele. Jedná se tedy o započtení svátků, řádných

dovolených, zdravotních kontrol, školení, neplaceného volna, studijního volna, neomluvené absence, nemoci, ošetřování člena rodiny, pracovní a nepracovní úrazy ad. Celkovou míru absence je možné vypočítat prostřednictvím vzorce (5.1):

$$\text{celková míra absence} = \frac{\text{počet hodin v neschopnosti}}{\text{celkový počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.1)$$

$$\text{celková míra absence}_{2012} = \mathbf{22 \%}$$

$$\text{celková míra absence}_{2013} = \mathbf{24 \%}$$

$$\text{celková míra absence}_{2014} = \mathbf{26 \%}$$

V roce 2012 byla celková absence všech zaměstnanců ve společnosti 22 %. Za rok 2013 byla tato hodnota 24 % a v roce 2014 byla celková míra absence již 26 %. V jednotlivých letech lze tedy sledovat každoroční nárůst o 2 %.

Ze všech položek se nejvýznamněji na celkové míře absence podílely příčiny ze strany zaměstnanců, a to nemoc, ošetřování člena rodiny, pracovní a nepracovní úraz. Další vzorec (5.2) proto zahrnuje právě tyto hodnoty, se kterými bude počítáno v rámci celé kapitoly:

$$\text{míra absence} = \frac{\text{počet hodin v neschopnosti}}{\text{celkový počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.2)$$

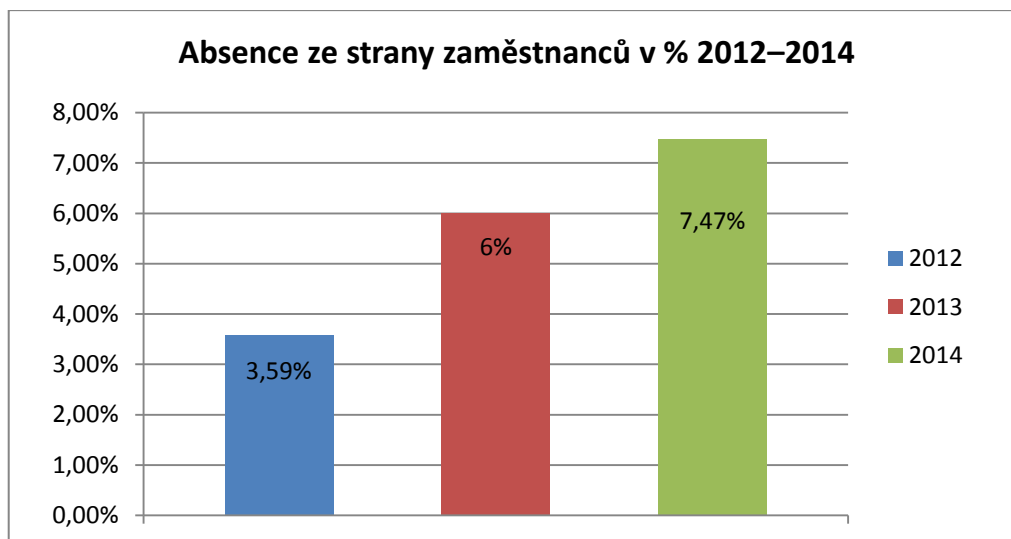
$$\text{míra absence}_{2012} = \mathbf{3,59 \%}$$

$$\text{míra absence}_{2013} = \mathbf{6 \%}$$

$$\text{míra absence}_{2014} = \mathbf{7,47 \%}$$

Míra absence zapříčiněná zaměstnanci se v roce 2012 pohybovala na úrovni 3,59 %, v roce 2013 byla již 6 % a v roce 2014 dosáhla 7,47 %.

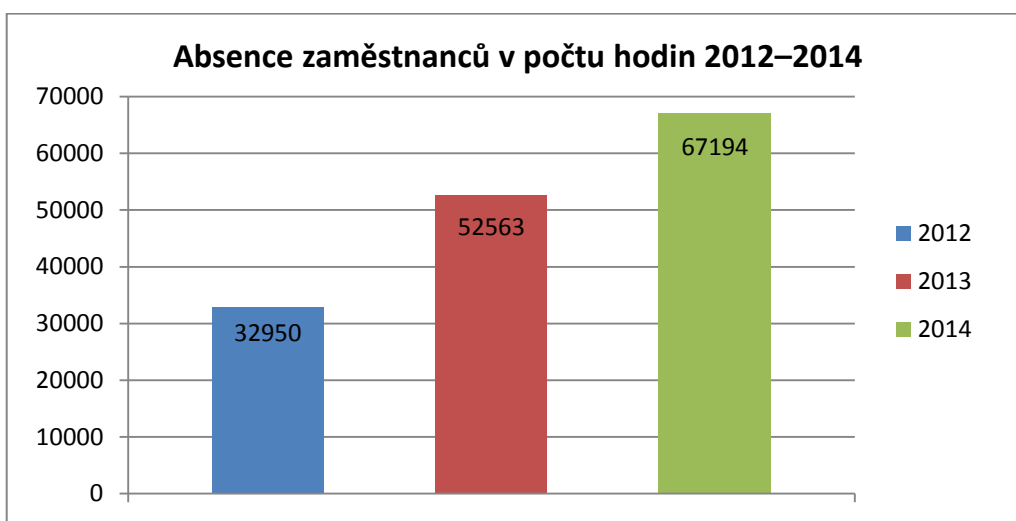
Graf 5.1 prezentuje vývoj absence v letech 2012–2014 ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. Jedná se o pracovní neschopnost ze strany zaměstnanců. Zahrnuje hodiny strávené v nemoci, ošetřováním člena rodiny či pracovním a nepracovním úrazem. Během sledovaného období míra absence výrazně vzrostla. V roce 2014 bylo procento absence k celkovému počtu hodin 7,47 %, došlo tedy k jejímu nárůstu o 1,47 % oproti předchozímu roku.



Graf 5.1 Absence zaměstnanců v procentech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

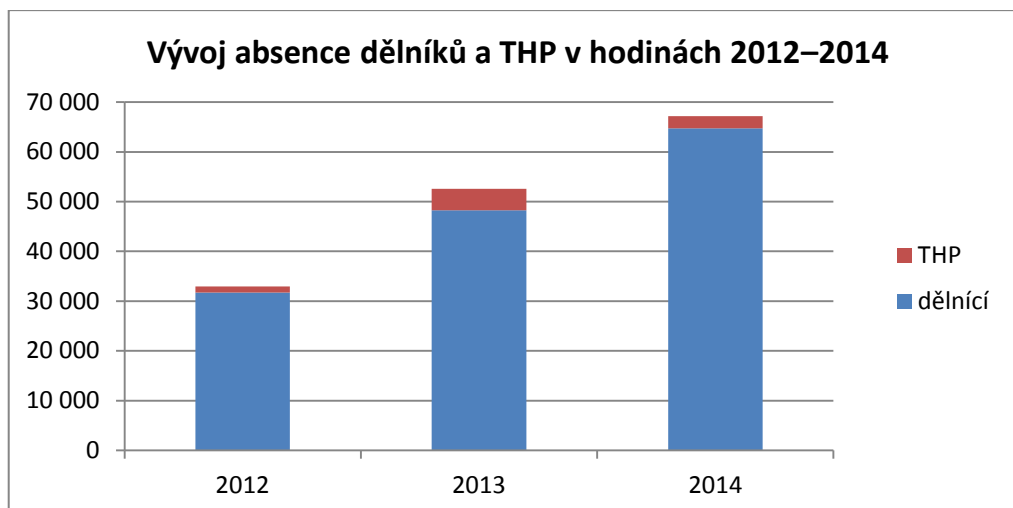
Následující graf 5.2 zobrazuje absence zaměstnanců v hodinách v letech 2012–2014. V roce 2014 dosáhla hodnota absence 67 194 hodin.



Graf 5.2 Absence zaměstnanců v počtu hodin 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

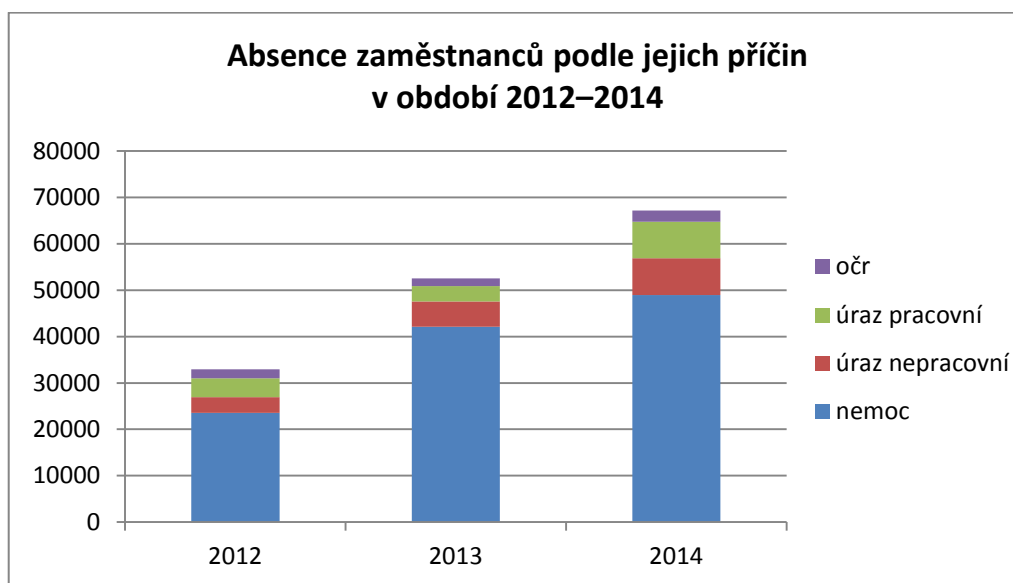
Z grafu 5.3 vyplývá, že se technickohospodářští pracovníci na celkové absenci podílejí minimálně.



Graf 5.3 Absence dělníků a THP v hodinách v letech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Nejčastější příčinou pracovní neschopnosti byla podle grafu 5.4 v těchto letech nemoc. Dále se zvýšil i počet pracovních a nepracovních úrazů a ošetřování člena rodiny.



Graf 5.4 Absence zaměstnanců podle jejich příčin v letech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Míru absence z důvodu nemoci je možné vypočítat pomocí vzorce (5.3):

$$\text{míra absence z důvodu nemoci} = \frac{\text{počet hodin nemoci}}{\text{počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.3)$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci}_{2012} = 2,57 \%$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci}_{2013} = 4,81 \%$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci}_{2014} = 5,44 \%$$

Jak je vidět z uvedených výpočtů, míra absence z důvodu nemoci každoročně rostla. Při meziročním porovnání let 2012 a 2013 došlo k nárůstu o 2,24 % a mezi lety 2013 a 2014 se tato procentuální míra snížila na 0,63 %. Z toho vyplývá, že sice míra absence z důvodu nemoci v jednotlivých letech roste, avšak její meziroční nárůst se zmenšuje.

Co se týče úrazovosti na pracovišti, ta v období od ledna do října 2014 vzrostla. Ve většině případů tomu šlo ale zabránit. V knize úrazů bylo zaevidováno 84 úrazů, z nichž 23 bylo s pracovní neschopností delší než tři kalendářní dny a byl sepsán Záznam o úrazu. V porovnání s předchozími lety se jedná o nejvyšší úrazovost za posledních pět let. V roce 2013, 2012 a 2010 bylo zapříčiněno 13 úrazů, v roce 2011 došlo k 20 úrazům a v roce 2009 nastaly pouze tři úrazy. Zaměstnanci jsou každoročně důkladně proškolení a jsou seznámeni se statistikou úrazů, přičemž bývají rozebírány i příčiny nejtěžších úrazů. Kromě těchto školení existuje ve společnosti komise pracovních úrazů, která jednotlivé události vyhodnocuje. Schází se jednou za měsíc a odškodňuje pracovníky postižené úrazem, analyzuje stav bezpečnosti práce a určuje další postup směrem k odstraňování rizik na pracovišti (Firemní informační zpravodaj 04/2014).

Dalšími častými příčinami pracovní neschopnosti jsou pracovní a nepracovní úrazy. Pro výpočet úrazovosti na pracovišti lze použít následující vzorec (5.4):

$$\text{úrazovost pracovní} = \frac{\text{počet zameškaných hodin v důsledku pracovního úrazu}}{\text{počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.4)$$

$$\text{úrazovost pracovní}_{2012} = \mathbf{0,44 \, \%}$$

$$\text{úrazovost pracovní}_{2013} = \mathbf{0,38 \, \%}$$

$$\text{úrazovost pracovní}_{2014} = \mathbf{0,87 \, \%}$$

Pracovní úrazovost byla v roce 2012 podle výpočtů 0,44 %, v roce 2013 se mírně snížila na 0,38 %, avšak v roce 2014 opět vzrostla na 0,87 %.

Nepracovní úrazovost lze vypočítat obdobným způsobem podle vzorce (5.5):

$$\text{úrazovost nepracovní} = \frac{\text{počet zameškaných hodin v důsledku nepracovního úrazu}}{\text{počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.5)$$

$$\text{úrazovost nepracovní}_{2012} = \mathbf{0,37 \, \%}$$

$$\text{úrazovost nepracovní}_{2013} = \mathbf{0,62 \, \%}$$

$$\text{úrazovost nepracovní}_{2014} = \mathbf{0,88 \, \%}$$

Nepracovní úrazy ve sledovaném období mírně rostly. Stejně jako v případě pracovních úrazů nebyly vykázány významné hodnoty, které by se výrazně podílely na celkové míře absence.

Pro porovnání vývoje pracovní neschopnosti ve společnosti s vykázanou absencí v místní oblasti je zde uvedena tab. 5.1, která zobrazuje procentuální vyjádření pracovní neschopnosti v jednotlivých okresech Jihomoravského kraje. V tabulce jsou uvedeny kromě celkových hodnot také procentuální vyjádření nemoci, pracovních a nepracovních úrazů za rok 2012 a 2013. Data za rok 2014 zatím nejsou dostupná.

Okres	Nemoc	Prac. úrazy	Nepr. úrazy	2012	Nemoc	Prac. úrazy	Nepr. úrazy	2013
Blansko	3,44	0,21	0,66	4,31	3,59	0,19	0,65	4,43
Brno-město	2,68	0,10	0,33	3,10	2,77	0,10	0,35	3,22
Brno-venkov	3,24	0,16	0,48	3,88	3,44	0,15	0,49	4,08
Břeclav	3,70	0,16	0,48	4,35	4,10	0,17	0,54	4,82
Hodonín	3,71	0,22	0,53	4,45	3,90	0,23	0,57	4,70
Vyškov	2,81	0,14	0,43	3,38	2,99	0,13	0,49	3,61
Znojmo	2,48	0,16	0,41	3,05	2,70	0,19	0,46	3,35
Celkem	2,96	0,13	0,41	3,49	3,11	0,13	0,43	3,67

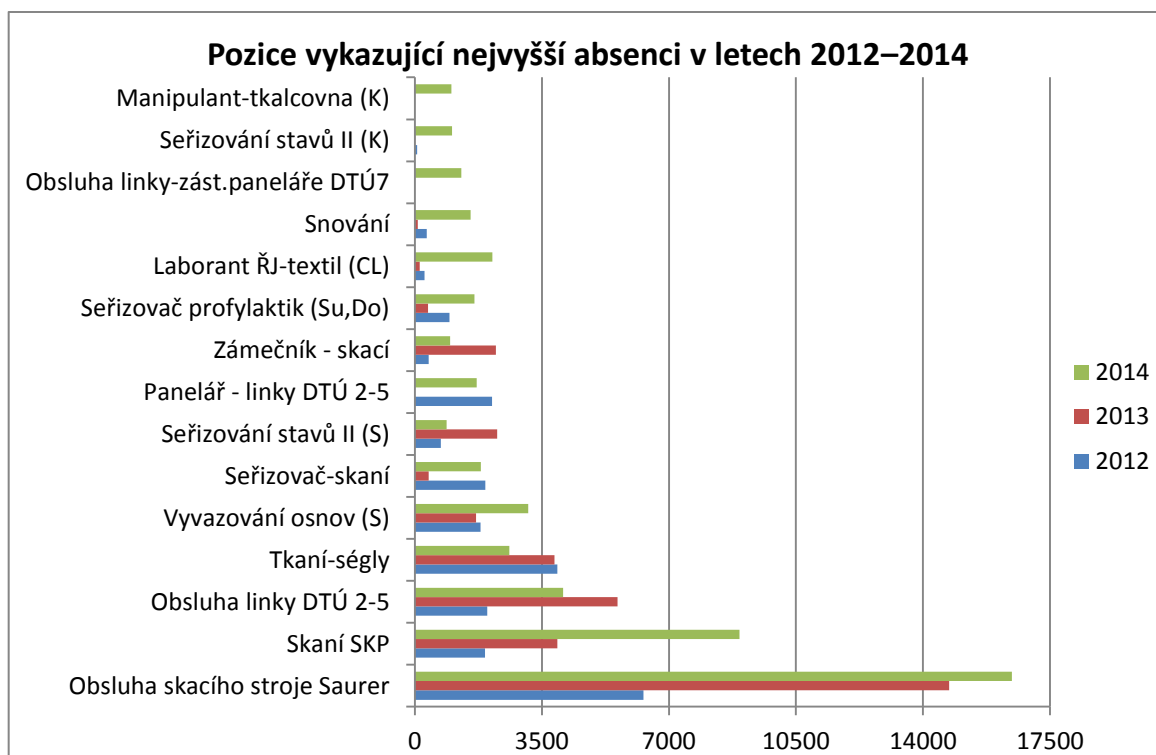
Tab. 5.1 **Průměrné procento pracovní neschopnosti** (ČSÚ, © 2015, vlastní zpracování)

Pomocí výše uvedených hodnot ze vzorců a tabulky je možné porovnat vývoj pracovní neschopnosti ve společnosti, Jihomoravském kraji či jednotlivých okresech. Míra absence z důvodu nemoci vykázaná v organizaci byla 2,57 % v roce 2012, zatímco v okrese Hodonín byla tato hodnota o něco vyšší, a to 3,71 %. V roce 2013 tomu bylo naopak. Ve společnosti vzrostla míra nemoci na 4,81 %, přičemž Hodonín evidoval míru 3,9 %. Pracovní úrazovost byla v roce 2012 podle výpočtů 0,44 % a v okrese Hodonín dosáhla hodnoty 0,22 %, v roce 2013 se pak ve společnosti míra pracovní úrazovosti mírně snížila na 0,38 %. V okrese Hodonín bylo v tomto období evidováno 0,23 % pracovních úrazů. Společnost dále vysledovala růst nepracovních úrazů, kdy v roce 2012 byla míra nepracovní úrazovosti 0,37 %, přičemž v okrese se jednalo o hodnotu vyšší, a to 0,53 %. V roce 2013 byla tato hodnota 0,62 % v rámci společnosti, zatímco v Hodoníně byla nyní nižší, a tedy 0,57 %. Z uvedeného vyplývá, že hodnoty ve sledovaném období kolísaly, nebyl zde však vykázán extrémní výkyv, který by byl podnětem pro podrobnější prozkoumání.

Aby bylo možné odhalit, čím je zapříčiněna celková míra absence, bylo zapotřebí nejdříve zjistit, která část pracovníků se na pracovní neschopnosti podílí nejvíce.

V organizaci jsou vykazovány nejvyšší absence středisky, které se zabývají výrobou kordů a výrobou dopravníkových pásů, což je séglová část. V dalších střediscích v průběhu sledovaného období nedošlo k významným výkyvům v absenci pracovníků. Graf 5.5 podrobněji zobrazuje pracovní pozice, u kterých byly vykázány nejvyšší absence zaměstnanců v letech 2012–2014.

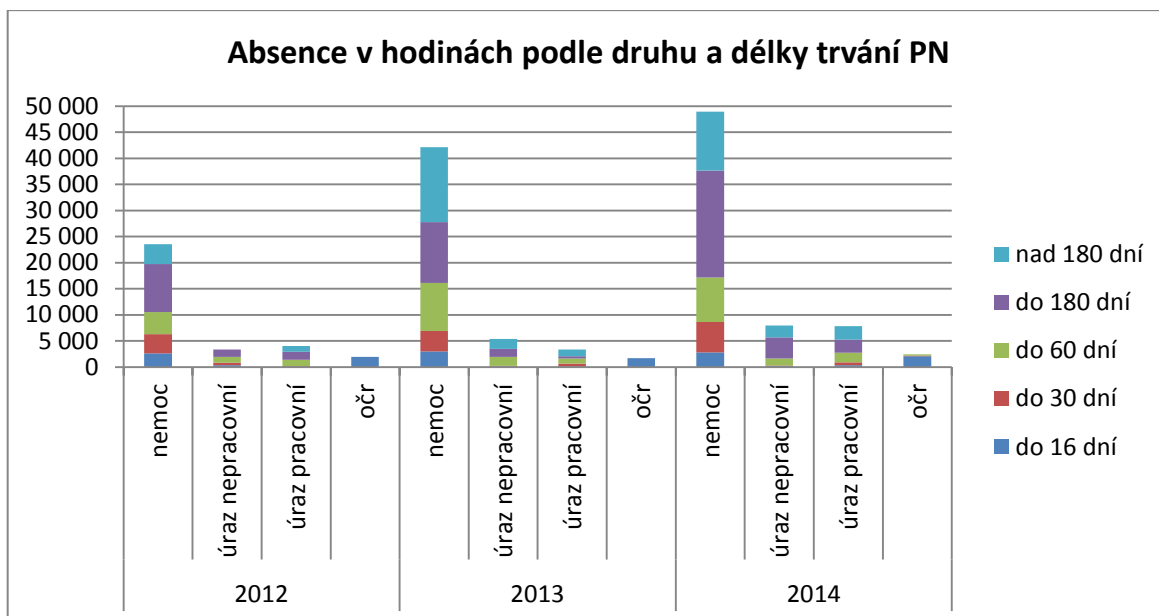
Jedná se o střediska, ve kterých zaměstnanci obsluhují skací stroj Saurer (výroba kordů), skaní na stroji SKP (výroba séglů), obsluhu linky DTÚ (výroba kordů), vyvazování osnov ad. Při porovnání roku 2014 s předcházejícím rokem došlo k největšímu růstu absence u zaměstnanců skaní na stroji SKP, v laboratoři textilu, u obsluhy skacího stroje Saurer, dále u pozice panelář linky DTÚ ad. Naopak došlo v roce 2014 i k poklesu, a to u obsluhy linky DTÚ, seřizování stavů II, zaměstnanců na pozici zámečnick – skaní a pracovníků tkaní séglů. I přesto, že tyto hodnoty oproti roku 2013 klesly, řadí se mezi pozice vykazující nejvyšší míru pracovní neschopnosti.



Graf 5.5 Pozice vykazující nejvyšší absenci v letech 2012–2014

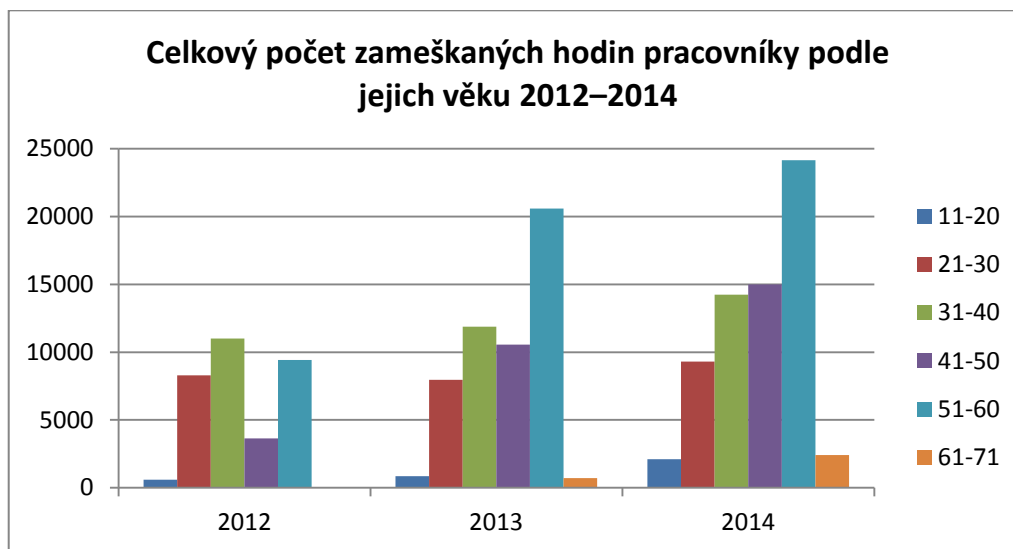
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Následující graf 5.6 ukazuje příčiny pracovní neschopnosti a délky jejího trvání. Jak bylo již uvedeno, nejčastěji se u všech zaměstnanců vyskytuje nemoc. V tomto období lze sledovat nárůst dlouhodobé nemocnosti od 60–180 dní. Ostatní příčiny pracovní neschopnosti se vyskytují pouze v nízkém zastoupení.



Graf 5.6 Absence v hodinách podle příčin a délky trvání pracovní neschopnosti
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s.)

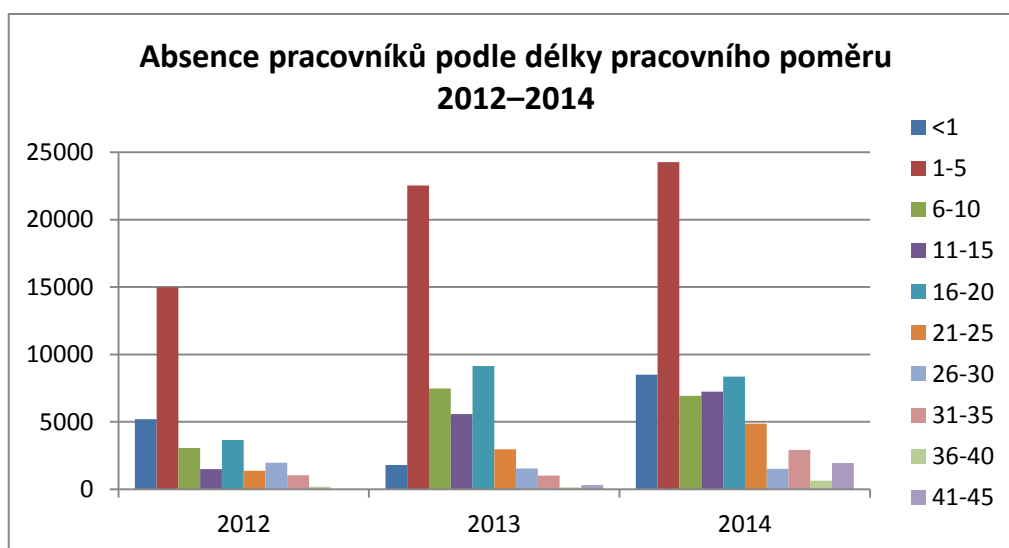
Jak je uvedeno v grafu 5.7, roste absence všech věkových kategorií pracujících ve společnosti. Nejvyšší absenci vykazují pracovníci ve věku 51–60 let. Nemalou mírou se na absenci podílí i mladší generace ve věku 21–30 a 31–40 let, u kterých by mohla být očekávána nižší míra pracovní neschopnosti. V posledních letech narůstá i absence pracovníků ve věku 61–71 let.



Graf 5.7 Absence v hodinách podle věku pracovníků 2012–2014
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Z následujícího grafu 5.8 je zřejmé, že oproti předchozímu roku došlo v roce 2014 k nárůstu absence u zaměstnanců, kteří v organizaci pracují méně než rok, dále vzrostla

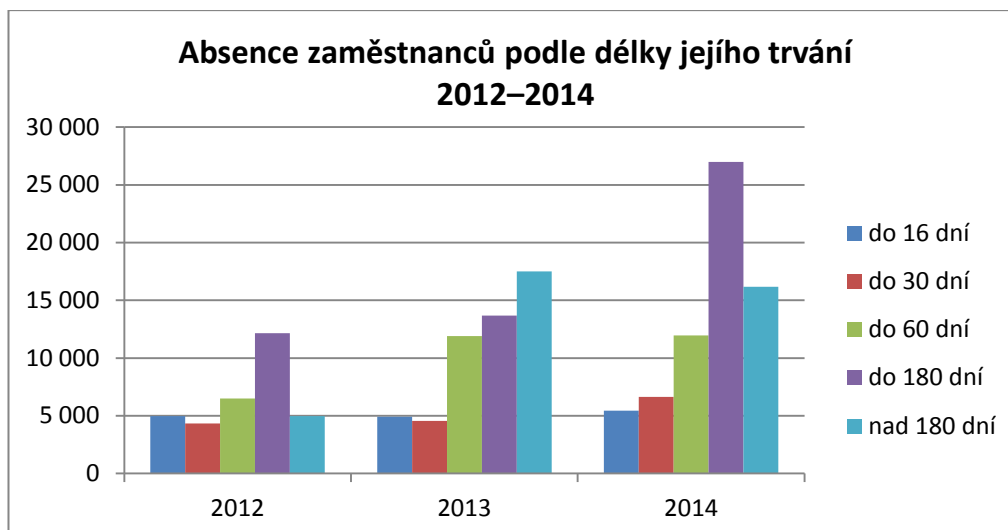
i pracovní neschopnost u zaměstnanců pracujících ve společnosti v rozmezí 1–5 let, mírně však poklesla absence u zaměstnanců s pracovním poměrem v intervalu od 6–10 let a mírně vzrostla pracovní neschopnost u zaměstnanců v pracovním poměru od 11–15 let. Taktéž poklesla i absence pracovníků, u nichž doba pracovního poměru trvala od 16–20 let. U zaměstnanců působících v organizaci již 21–25 let absence stále narůstá. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní 26–30 let, mají téměř srovnatelnou výši pracovní neschopnosti jako v předchozích letech. U zaměstnanců pracujících ve společnosti v rozmezí od 31–35 let je mezi lety 2013 a 2014 sledován výrazný růst neschopnosti. Mírně roste absence u zaměstnanců, kteří zde pracují více než 36–40 let, ale z celkového pohledu není tato absence významná. Výrazněji však roste absence nad 41 let. V roce 2014 se nejvíce na pracovní neschopnosti podíleli zaměstnanci s pracovním poměrem od 1–5 let, poté do jednoho roku a s téměř srovnatelnou absencí zaměstnanci pracující ve společnosti 16–20 let.



Graf 5.8 Absence pracovníků v hodinách podle délky pracovního poměru 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

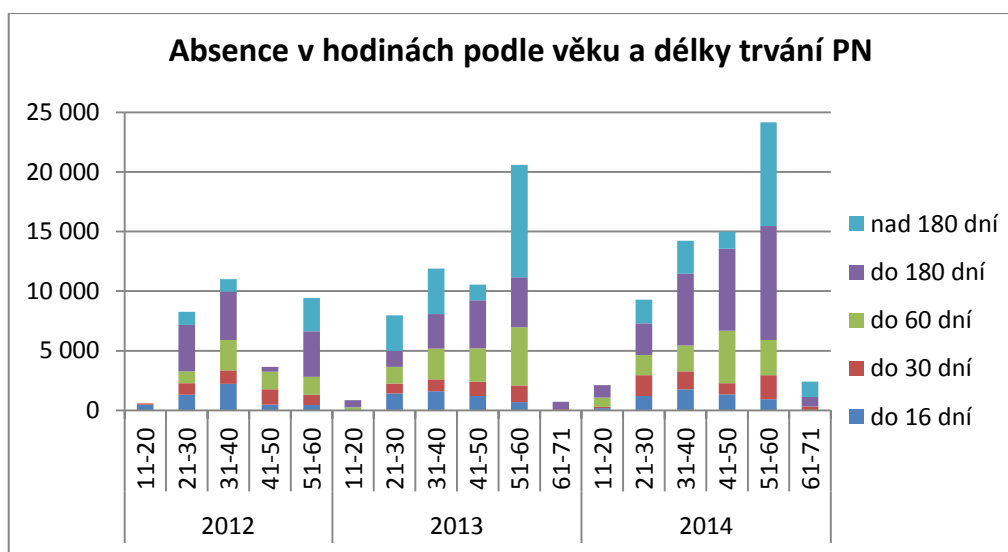
Podle grafu 5.9 bylo nejvíce pracovních neschopností v délce 60–180 dní, poté převažovaly absence nad 180 dní a do 60 dní. Krátkodobé absence se vyskytovaly nejméně. Oproti předchozímu roku v roce 2014 nejvíce vzrostly absence do 180 dní, poklesla pracovní neschopnost nad 180 dní a do 60 dní. Krátkodobá absence do 30 a 60 dní mírně vzrostla.



Graf 5.9 Absence pracovníků v hodinách podle délky jejího trvání 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

V grafu 5.10 jsou uvedeny absence v hodinách podle věku a délky trvání pracovní neschopnosti. U pracovníků všech věkových skupin převažovala v roce 2014 dlouhodobá absence v délce do 60 dní a do 180 dní. Oproti předchozím letům vzrostla i dlouhodobá absence zaměstnanců do 20 let.

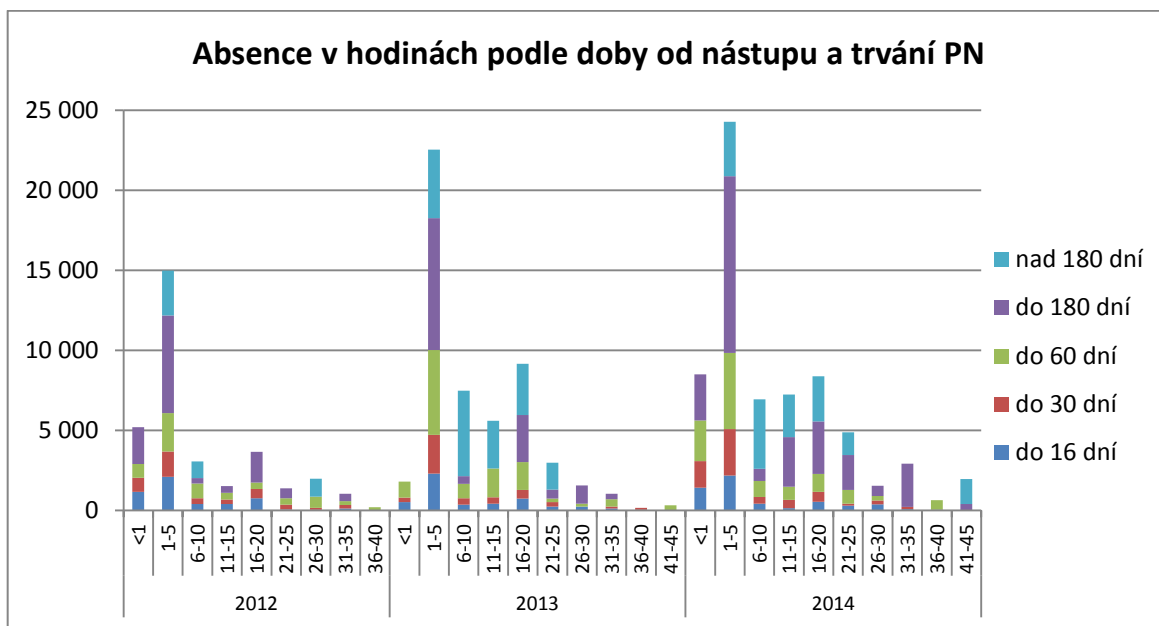


Graf 5.10 Absence v hodinách podle věku a délky trvání pracovní neschopnosti

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s.)

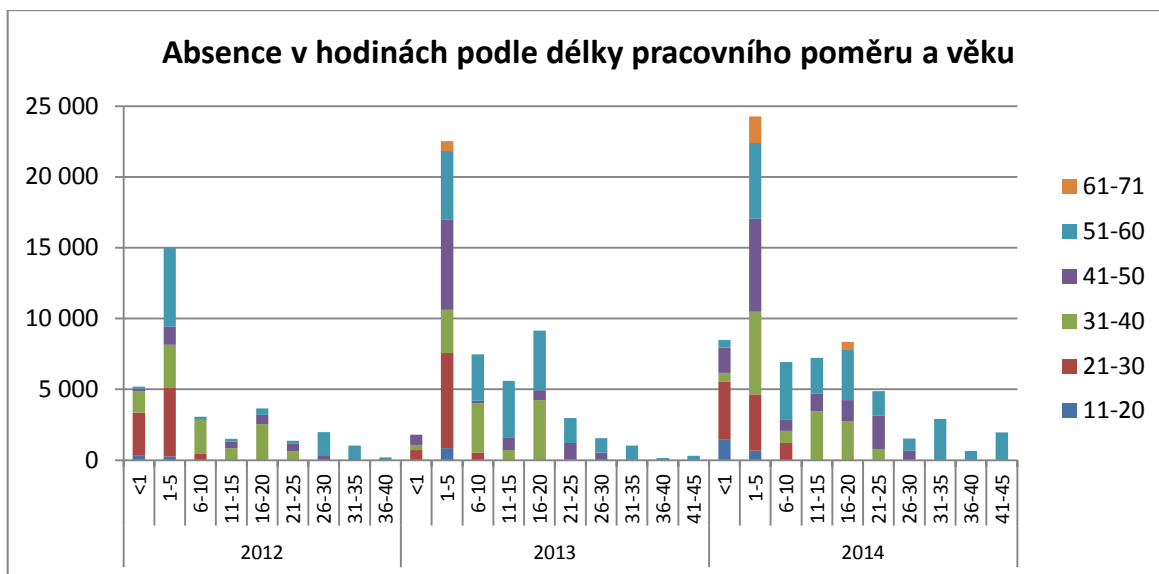
Graf 5.11 znázorňuje absence v hodinách podle délky pracovního poměru a doby trvání pracovní neschopnosti. Jak vyplývá z grafu, v roce 2014 došlo k mírnému snížení dlouhodobé pracovní neschopnosti nad 180 dní u skupin zaměstnanců s pracovním poměrem od 1–25 let. Největší rozdíl lze sledovat u navýšení absence od 60–180 dní, ke

kterému došlo téměř u všech zaměstnanců bez ohledu na délku pracovního poměru. Jak již bylo uvedeno, nejpočetnější skupinou v pracovní neschopnosti byli zaměstnanci pracující ve společnosti 1–5 let.



Graf 5.11 Absence v hod. podle délky pracovního poměru a pracovní neschopnosti
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s.)

V grafu 5.12 jsou uvedeny absence pracovníků v hodinách podle věkových kategorií a délky pracovního poměru. Jak bylo již řečeno, nejpočetnější věkovou skupinou v pracovní neschopnosti jsou zaměstnanci ve věku 51–60 let. Z grafu je zřejmé, že v roce 2014 oproti předchozímu roku výrazně vzrostla absence u pracovníků působících ve společnosti méně než 1 rok, přičemž se na ní nejvíce podíleli pracovníci ve věku 21–30 let. Další nejpočetnější skupinou s extrémně vysokou absencí byli zaměstnanci pracující ve společnosti 1–5 let, z nichž bylo nejvíce pracovníků ve věku 41–50 let, 31–40 let, 51–60 let a 21–30 let. Dlouhodobě pracující zaměstnanci (od 6–45 let) se na celkové absenci podíleli v mnohem menší míře. Nejvíce z nich bylo ve věku 51–60, 31–40 a 41–50 let.



Graf 5.12 Absence v hodinách podle délky pracovního poměru a věku
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s.)

Podrobným prostudováním personálního controllingu byl vysledován růst pracovní neschopnosti, na jehož základě byla provedena analýza absence. Ze všech zaměstnanců se na pracovní neschopnosti podíleli především dělníci, podíl technickohospodářských pracovníků byl minimální. Nejvíce hodin pracovníci strávili v nemoci, v nízké míře byly evidovány nepracovní a pracovní úrazy a nejméně hodin bylo zameškáno z důvodu ošetřování člena rodiny. Ze všech zaměstnanců se na absenci podíleli nejvíce pracovníci obsluhující stroj Saurer, skaní SKP, obsluha linky DTÚ a vyvazování osnov. K nejvyššímu růstu došlo oproti roku 2013 u zaměstnanců skaní SKP, v laboratoři textilu, obsluhy skacího stroje Saurer a u pozice panelář linky DTÚ.

Ve sledovaném období došlo k mírnému snížení pracovní neschopnosti nad 180 dní, avšak narostla absence v délce 60–180 dní. Vyplývá z toho tedy, že stále převažuje dlouhodobá pracovní neschopnost, a to u většiny pracovníků bez ohledu na délku pracovního poměru či jejich věku. Růst absence od 60–180 dní byl zaznamenán i u nejmladší skupiny pracovníků ve věku do 20 let. Nejpočetnější skupinou pracovníků podílejících se na absenci byli zaměstnanci ve věku 51–60 let a nemalou mírou se na celkové pracovní neschopnosti podílela i mladší generace ve věku 21–30 a 31–40 let. Výrazně vzrostla především absence zaměstnanců pracujících ve společnosti do jednoho roku. Tuto skupinu tvořili převážně mladí lidé ve věku 21–30 let. Nejvíce se však na celkové pracovní neschopnosti podílejí zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují od 1–

5 let. Stálí zaměstnanci s pracovním poměrem nad 5 let se na celkové absenci podílí mnohem méně.

Vedení společnosti se z výše uvedených důvodů rozhodlo již dříve zavést „**Mimořádnou odměnu za odpracovanou dobu**“ pro všechny pracovníky v dělnické kategorii. Jedná se o formu motivační odměny, jejímž cílem je snížení absence. Na odměnu má nárok zaměstnanec, u kterého nebyla sledována v posledním pololetí absence vyšší než 4 % z celkového fondu pracovní doby. Výše odměny je 1 000 Kč za pololetí. Pokud tuto podmínku splnil pracovník i za předcházející pololetí, náleží mu odměna v hodnotě 2 000 Kč. Zaměstnanec si tak může přijít na 3 000 Kč za rok. Tato odměna měla motivovat pracovníky k tomu, aby si překážky na straně zaměstnance, pokud to není nevyhnutelné, vyřizovali buď mimo pracovní dobu, anebo si ji nadpracovali a poté uplatnili nárok na čerpání. Na počátku, kdy došlo k zavedení odměny, se absence mírně snížila, avšak nyní již zřejmě není tato odměna pro zaměstnance dostatečně motivační. Jednak se změnila úroveň mezd, ceny zboží a služeb rostly, ale tato částka se s růstem již neměnila. Dále to může být i tím, že si pracovníci na výši odměny zvykli anebo se nejedná o finanční důvod. To, že nedochází k poklesu absence, nemusí být způsobeno pouze výší odměny, ale například i uvažováním některých pracovníků. Mladí lidé se v mnoha případech nezajímají o svoji absenci. Nepočítají s tím, že ve společnosti budou pracovat celý svůj produktivní život a mohou tedy i brzy odejít ze společnosti. Tato odměna proto jejich chování výrazně neovlivní anebo je dostatečně nemotivuje.

Společnost se stará o zdraví svých zaměstnanců. Ti musí pravidelně chodit na zdravotní prohlídky včetně zátěžových testů a EKG. Dále dostávají řadu motivačních stimulů. Jejich druh závisí především na vykonávané pozici. Příkladem může být poskytnutí peněžních poukázek dělnickým profesím na podporu zdraví a fyzické kondice.

Zaměstnancům je také poskytován příspěvek na závodní stravování, který činí 36 Kč z ceny stravy (24 Kč si pak hradí zaměstnanec sám). Mimo to jsou pořádány různé sportovní a kulturní akce. Každoročně bývá organizován tradiční fotbalový turnaj „KORDCUP“ a „Mikulášský fotbalový turnaj“. Navíc k tomu pracovníci nejlepších výrobních týmů dostávají za odměnu různé akce v podobě výletů, exkurzí, rekreací apod.

Jak bylo uvedeno, společnost svým zaměstnancům poskytuje nepřeborné množství motivačních stimulů a stará se o jejich zdravotní stav. Jaká může být tedy příčina

narůstající absence, pokud víme, že za poslední tři roky nedošlo k žádné výrazné změně ve výrobě či v oblasti pracovních podmínek a práce je stále stejně náročná?

Zmiňované pracovní pozice obnáší práci, která je ve společnosti považovaná za nejvíce fyzicky náročnou. U některých činností se jedná o práci ve ztíženém prostředí (dochází zde k nadměrným teplotám, a to především v létě, a také k hlučnosti). Zahrnuje také činnosti, jakými jsou zvedání těžkých břemen apod. Právě do těchto pozic je přijímán nejvyšší počet pracovníků.

Důvodem vysoké míry pracovní neschopnosti u pracovníků ve věku od 21–40 let, kteří pracují ve společnosti méně než rok nebo převážně nejdéle do 5 let, mohou být kromě péče o malé děti a fyzicky náročné práce také špatné sociální návyky. Jedná se totiž o generaci Y, jejíž příslušníci se více zaměřují na volný čas, raději budou nezaměstnaní, než aby trávili čas v zaměstnání, které je nenaplňuje. Problémem této generace je i to, že má nereálná očekávání a podle odborníků nedokáže přijímat kritickou zpětnou vazbu.

5.2.2 Analýza fluktuace

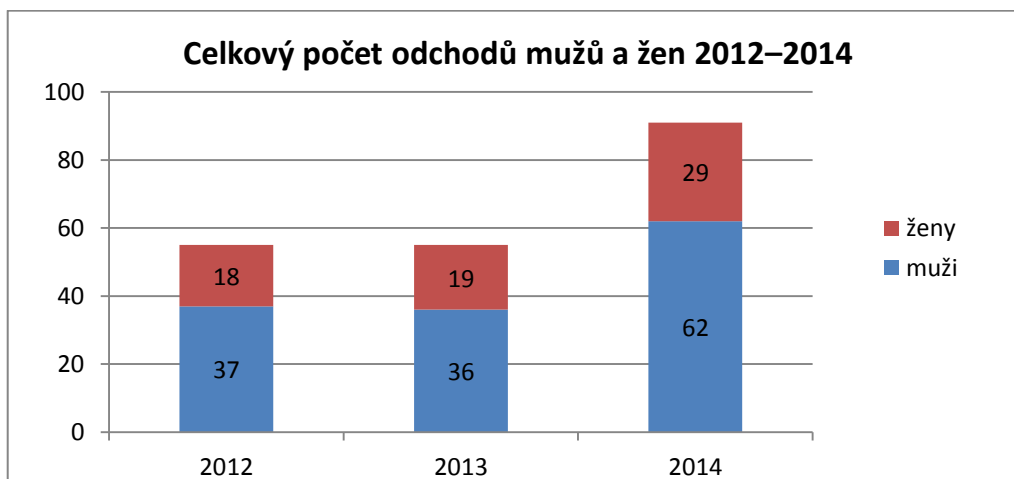
Dalšími problémy, se kterými se společnost potýká, jsou růst fluktuace a nedostatek pracovníků. Ve společnosti dochází k vysokému počtu odchodů zaměstnanců, přičemž situace na trhu práce v místním regionu není ze strany uchazečů příliš pozitivní.

Fluktuací jsou v rámci této kapitoly myšleny odchody pracovníků bez ohledu na to, kolik pracovníků bylo nově přijato. V tab. 5.2 jsou zobrazeny hodnoty týkající se odchodů pracovníků v letech 2012–2014. Z této tabulky bude vycházeno i nadále a jednotlivé hodnoty budou použity k výpočtu následujících vzorců. Na první pohled je z tabulky vidět, že celkový počet odchodů v roce 2014 extrémně vzrostl.

Fluktuace (odchody)	2012	2013	2014
Celkový počet zaměstnanců	573	555	576
- z toho žen	224	219	228
- z toho mužů	349	336	348
Celkový počet příchodů	49	33	122
Celkový počet odchodů	55	55	91
- odchody žen	18	19	29
- odchody mužů	37	36	62
- žádoucí odchody	23	18	14
- nežádoucí odchody	32	37	77

Tab. 5.2 **Data z personálního controllingu pro výpočty fluktuací**
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Z následujícího grafu 5.13 je zřejmé, že v roce 2012 ze společnosti celkem odešlo 55 pracovníků a taktéž tomu bylo i v roce 2013. V roce 2014 však došlo k velmi výraznému nárůstu fluktuace, kdy organizaci opustilo 91 pracovníků. V grafu je navíc uvedeno, zda se jednalo o muže či ženy. Momentálně tato informace neposkytuje reálnou informaci, jelikož ve společnosti pracuje méně žen než mužů, a je proto zapotřebí se na tento údaj podívat v procentuálním vyjádření k celkovému počtu zaměstnaných žen a mužů. Dále bude zapotřebí zjistit, co mohlo být příčinou tak vysoké fluktuace.



Graf 5.13 Celkový počet odchodů mužů a žen v letech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Podíl odcházejících žen v letech 2012–2014 k celkovému počtu zaměstnaných žen lze počítat podle vzorce (5.6):

$$\text{podíl odcházejících žen} = \frac{\text{počet odcházejících žen}}{\text{celkový počet pracujících žen}} \cdot 100 \quad (5.6)$$

$$\text{podíl odcházejících žen}_{2012} = 8,04 \%$$

$$\text{podíl odcházejících žen}_{2013} = 8,68 \%$$

$$\text{podíl odcházejících žen}_{2014} = 12,72 \%$$

Taktéž je možné vypočítat i podíl odcházejících mužů v letech 2012–2014 k celkovému počtu pracujících mužů pomocí vzorce (5.7):

$$\text{podíl odcházejících mužů} = \frac{\text{počet odcházejících mužů}}{\text{celkový počet pracujících mužů}} \cdot 100 \quad (5.7)$$

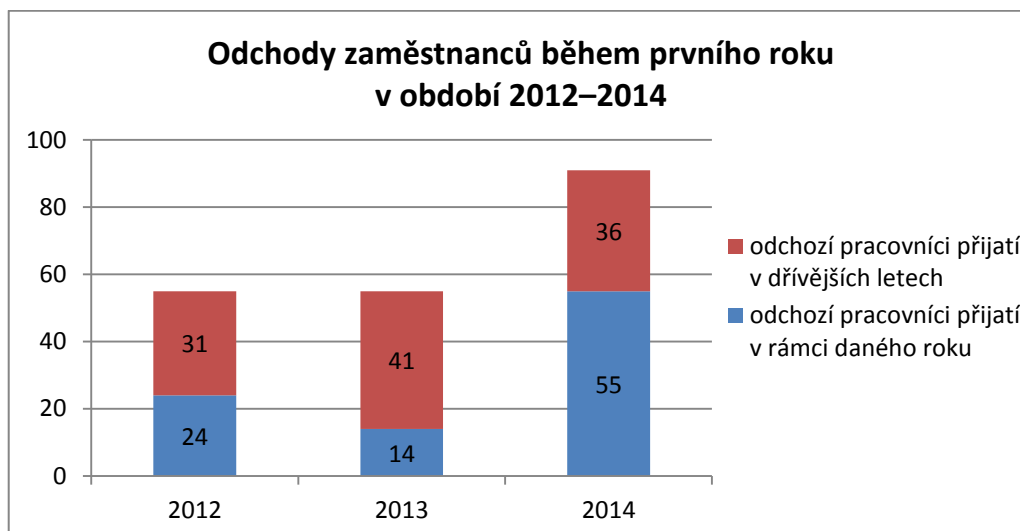
$$\text{podíl odcházejících mužů}_{2012} = 10,6 \%$$

$$\text{podíl odcházejících mužů}_{2013} = 10,71 \%$$

$$\text{podíl odcházejících mužů}_{2014} = 17,82 \%$$

Z uvedených výpočtů bylo zjištěno, že ze společnosti odchází ve sledovaném období více mužů než žen. Podíl odcházejících žen v roce 2012 byl 8,04 %, zatímco u mužů 10,6 %, v roce 2013 u žen 8,68 % a u mužů 10,71 % a v roce 2014 bylo zaznamenáno 12,72 % odchodů u žen a 17,82 % odchodů u mužů. Znamená to tedy, že v jednotlivých letech dochází k nárůstu odchodů jak u žen, tak i u mužů.

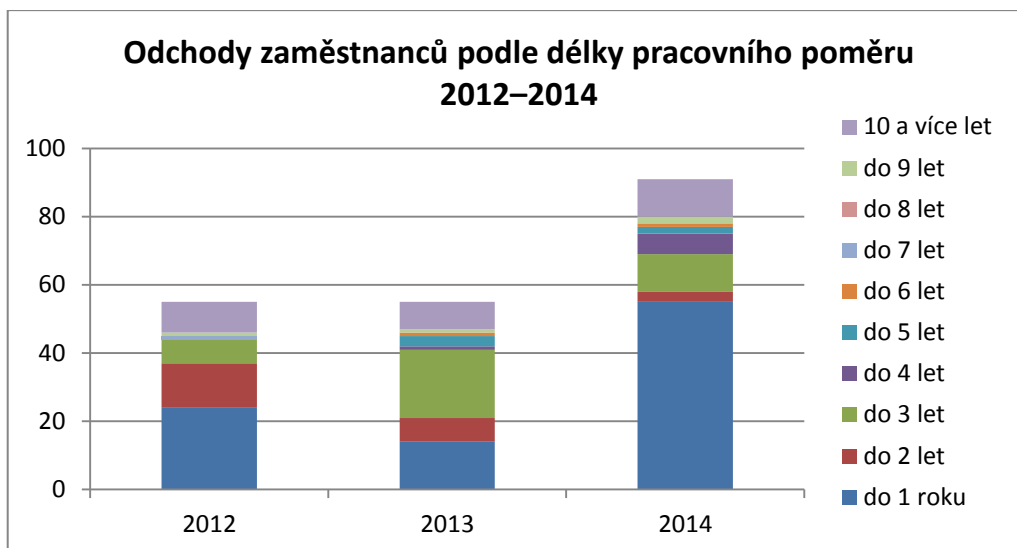
Graf 5.14 zobrazuje odchody zaměstnanců ve sledovaném období. V roce 2012 ze společnosti odešlo celkem 55 pracovníků, z nichž 31 bylo zaměstnáno déle než jeden rok. Obdobně tomu bylo i v roce 2013, kdy společnost opustilo taktéž 55 pracovníků, z nichž 41 pracovalo ve firmě déle než jeden rok. Z 91 pracovníků, kteří odešli ze společnosti v roce 2014, bylo 36 pracovníků zaměstnáno déle než jeden rok. V roce 2014 došlo oproti předchozím létům k výraznému nárůstu odchodů zaměstnanců s pracovním poměrem do jednoho roku.



Graf 5.14 Odchody zaměstnanců v období 2012–2014

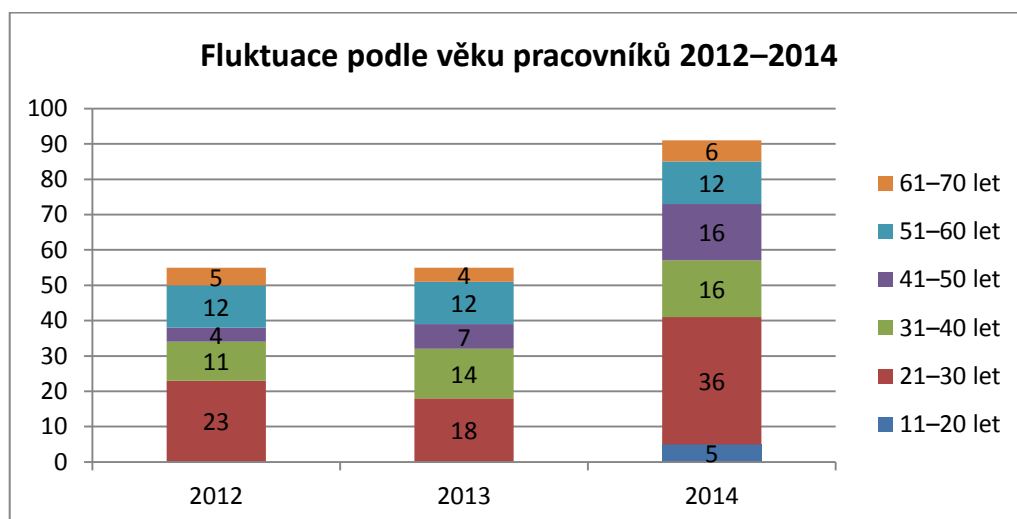
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Jak je uvedeno v následujícím grafu 5.15, nejvíce zaměstnanců odchází v průběhu prvního roku, dále pak velká část opustí společnost do tří let.



Graf 5.15 Odchody zaměstnanců podle délky pracovního poměru 2012–2014
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

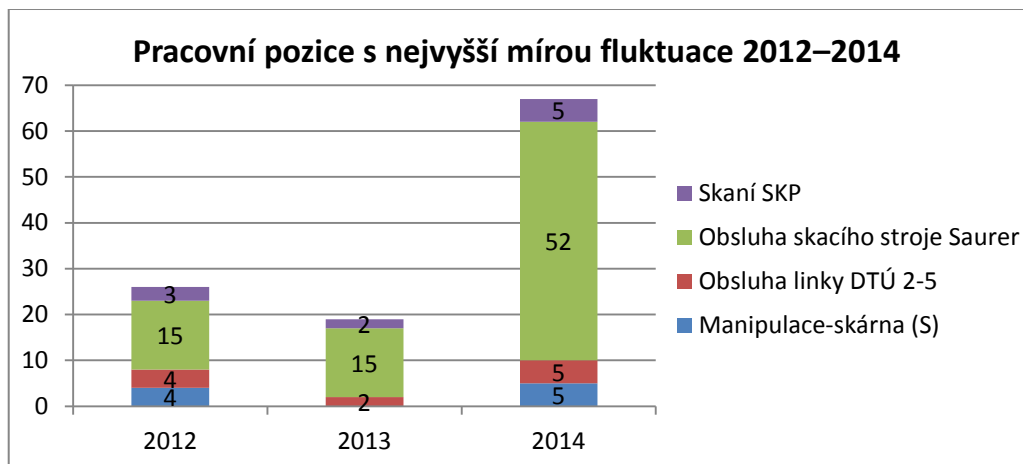
V grafu 5.16 je uvedena fluktuace pracovníků podle výše jejich věku při odchodu ze společnosti. Mohlo by se očekávat, že nejčastěji budou odcházet starší lidé, avšak ve skutečnosti nejčastěji odcházejí lidé ve věku 21–40 let. V roce 2014 navíc vzrostly i odchody pracovníků do 20 let. Oproti předchozím létům, kdy byly odchody z organizace téměř srovnatelné, došlo v roce 2014 ještě k nárůstu odchodů u zaměstnanců ve věku od 41–50 let.



Graf 5.16 Fluktuace podle věku pracovníků v letech 2012–2014
(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Tak jako u analýzy absence, tak i v následujícím grafu 5.17 jsou uvedeny jednotlivé pracovní pozice, ze kterých odchází nejvíce pracovníků. U fluktuací se jedná o ukončení pracovního poměru ve stejných pozicích, jako tomu bylo u pracovních neschopností.

Nejvíce zaměstnanců odešlo ve sledovaném období z pozice obsluhy skaní na stroji Saurer. V roce 2014 z této pozice odešlo 52 pracovníků a v únoru 2015 už bylo evidováno dalších 12 odchodů. V menším počtu pak odcházejí zaměstnanci obsluhy linky DTÚ, skaní SKP a dále manipulace ve skárně.



Graf 5.17 Pracovní pozice s nejvyšší mírou fluktuace v letech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Míru fluktuace je možné vypočítat pomocí vzorce (5.8):

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \cdot 100 \quad (5.8)$$

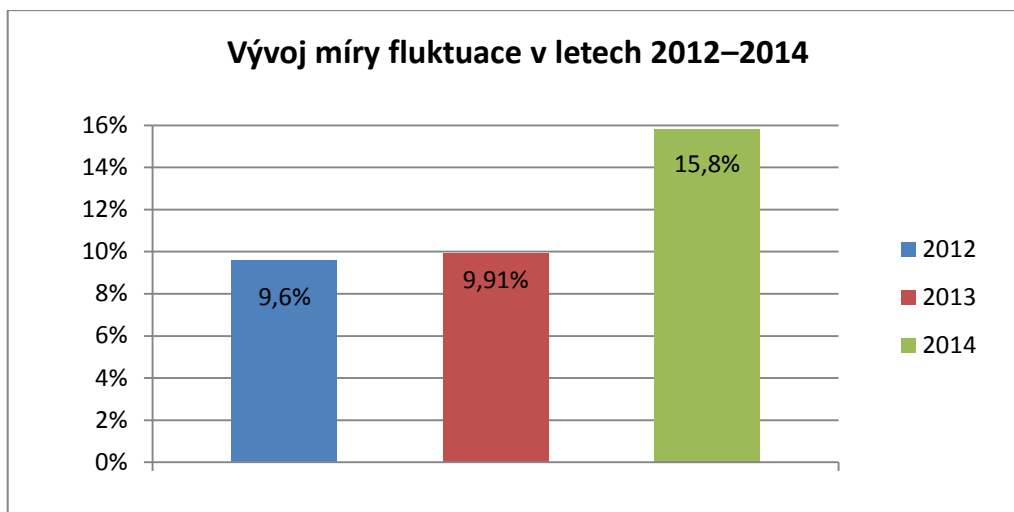
$$\text{míra fluktuace}_{2012} = 9,6 \%$$

$$\text{míra fluktuace}_{2013} = 9,91 \%$$

$$\text{míra fluktuace}_{2014} = 15,8 \%$$

Z uvedených výpočtů je zřejmé, že dochází ke každoročnímu nárůstu míry fluktuace. Mezi léty 2012 a 2013 došlo k nepatrnému nárůstu a dalo by se říci, že se hodnoty pohybovaly v rámci doporučených hodnot. V roce 2014 vzrostla míra fluktuace na 15,8 %. Tato hodnota by mohla upozorňovat na vznikající problémy, které je zapotřebí řešit. Podle odborníků by se totiž měla míra fluktuace pohybovat mezi 5–10 % (Morávek, © 2015).

Graf 5.18 zobrazuje vývoj míry fluktuace v období 2012–2014. Mezi léty 2013 a 2014 byl zaznamenán prudký nárůst.



Graf 5.18 Vývoj míry fluktuace v letech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Dále je vhodné fluktuaci členit na dobrovolnou a nedobrovolnou či žádoucí a nežádoucí. Společnost pro své potřeby sleduje fluktuace zaměstnanců z hlediska žádoucích (má pozitivní dopad na podnik) a nežádoucích (negativní dopad) a dále eviduje odchody v rámci prvního roku. Míru žádoucí fluktuace lze počítat následovně (5.9):

$$míra\ žádoucí\ fluktuace = \frac{\text{počet žádoucích odchodů}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \cdot 100 \quad (5.9)$$

$$míra\ žádoucí\ fluktuace_{2012} = 4,01 \%$$

$$míra\ žádoucí\ fluktuace_{2013} = 3,24 \%$$

$$míra\ žádoucí\ fluktuace_{2014} = 2,43 \%$$

Ve sledovaném období došlo k poklesu míry žádoucí fluktuace. Pro společnost mohou tyto procentuální hodnoty znamenat, že se buď snížil počet problémových pracovníků, a proto dochází i k poklesu žádoucí fluktuace, anebo společnost propouští méně pracovníků, protože za ně nemá náhradu. Dalším důvodem klesající žádoucí fluktuace může být také to, že byl nalezen problém, kvůli kterému byli pracovníci dříve propouštěni. Na žádoucí fluktuaci se kromě těchto pohledů můžeme navíc dívat i jako na nahrazení stávajícího pracovníka jiným (novým), který do společnosti přinese nové znalosti, dovednosti a nápady.

Obdobným způsobem je možné počítat také míru nežádoucí fluktuace (5.10):

$$míra\ nežádoucí\ fluktuace = \frac{\text{počet nežádoucích odchodů}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \cdot 100 \quad (5.10)$$

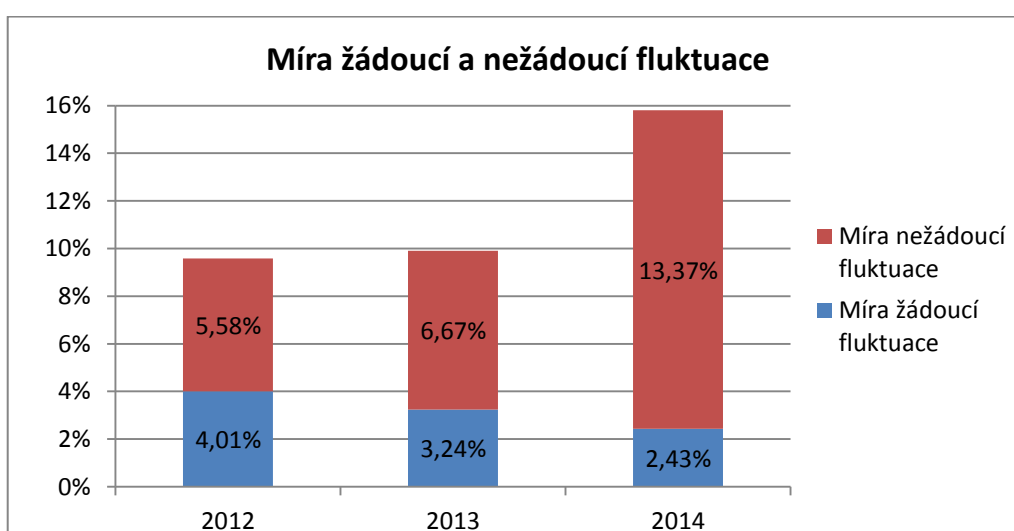
$$míra\ nežádoucí\ fluktuace_{2012} = 5,58 \%$$

$$\text{míra nežádoucí fluktuace}_{2013} = 6,67 \%$$

$$\text{míra nežádoucí fluktuace}_{2014} = 13,37 \%$$

U míry nežádoucí fluktuace dochází ve sledovaném období k růstu. To může být pro společnost negativní znamením, protože ze společnosti odchází stále více lidí, kteří byli kvalifikovaní a odnášejí si své i v organizaci nabyté znalosti. Tato míra však nemusí být dostatečně vypovídající, protože se do ní mohou započítávat pracovníci odcházející do důchodu a společnost není schopna přesně měřit „know-how“ odcházejících zaměstnanců.

Z uvedených výpočtů je sestaven graf 5.19, který poskytuje vypovídací přehled o vývoji míry žádoucí a nežádoucí fluktuace.



Graf 5.19 Vývoj míry žádoucí a nežádoucí fluktuace v letech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Pro ještě lepší zobrazení míry fluktuace je obvykle používán index stability (5.11):

$$\text{index stability} = \frac{\text{počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let}}{\text{počet pracovníků zjištěných před rokem}} \cdot 100 \quad (5.11)$$

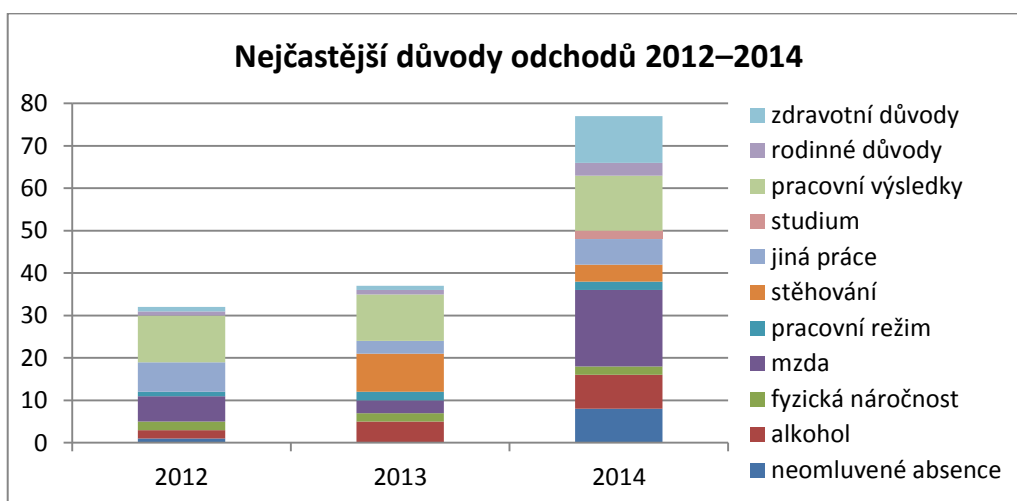
$$\text{index stability}_{2013} = 91,1 \%$$

$$\text{index stability}_{2014} = 81,8 \%$$

Vypočtené hodnoty umožňují sledovat tendence dlouhodoběji zaměstnaných pracovníků setrvávat ve společnosti. Z uvedených hodnot vyplývá, že došlo k poklesu indexu stability, což znamená, že z organizace odchází i dlouhodoběji pracující zaměstnanci. Meziroční pokles tohoto indexu pro společnost může být znamením projevujícího se odlivu zkušených a kvalifikovaných pracovníků.

Následující graf 5.20 mapuje důvody odchodů zaměstnanců ve sledovaném období. U žádoucích fluktuací jsou důvody odchodů uváděny ze strany společnosti a v případě nežádoucích fluktuací jsou zaměstnanci dotazováni při ukončení pracovního poměru. Tyto údaje je však nutné brát pouze jako informativní, jelikož zaměstnanci nemají povinnost tyto informace sdělovat, a proto ne vždy uvádějí pravdivé údaje.

Nejvíce pracovníků opustilo zaměstnání z důvodu pracovních výsledků, početná skupina odešla kvůli finančnímu ohodnocení a další kvůli zdravotnímu stavu. Dále jsou uváděny důvody, jako je nalezení jiné práce, propuštění za požití alkoholu, neomluvené absence, fyzická náročnost, rodinné důvody, stěhování do jiného města, nevyhovující pracovní režim a studium. Konkrétně v roce 2012 byly nejčastějším důvodem pracovní výsledky, nalezení jiné práce a finanční ohodnocení. V roce 2013 se jednalo o pracovní výsledky, stěhování a alkohol. Za rok 2014 byly jako důvody nejčastěji uvedeny mzdy, pracovní výsledky, zdravotní důvody, alkohol a neomluvené absence. Dále, jak vyplývá z grafu, v roce 2014 oproti ostatním létům výrazně vzrostla neomluvená absence, mzdové ohodnocení, zdravotní důvody a částečně i propuštění za alkohol.



Graf 5.20 Pracovní pozice s nejvyšší mírou fluktuace v letech 2012–2014

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)

Jelikož jedním z hlavních důvodů uváděných při ukončení pracovního poměru zaměstnance ve společnosti byla v roce 2014 výše mzdy, je zde uvedena následující tab. 5.3. Ta je zobrazením vývoje průměrné měsíční mzdy v Kč podle statistické ročenky Asociace-textilního-oděvního-kožedělného průmyslu a skutečně dosažené výše průměrné mzdy ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. v letech 2012–2013. V této organizaci byla nejaktuálněji evidována průměrná výše mzdy v roce 2014 ve výši 22 628 Kč. Ze strany

asociace nejsou zatím novější data k dispozici. Z vykázaných údajů je zřejmé, že jsou ve společnosti vypláceny vyšší průměrné mzdy než v ostatních společnostech působících v téže odvětví.

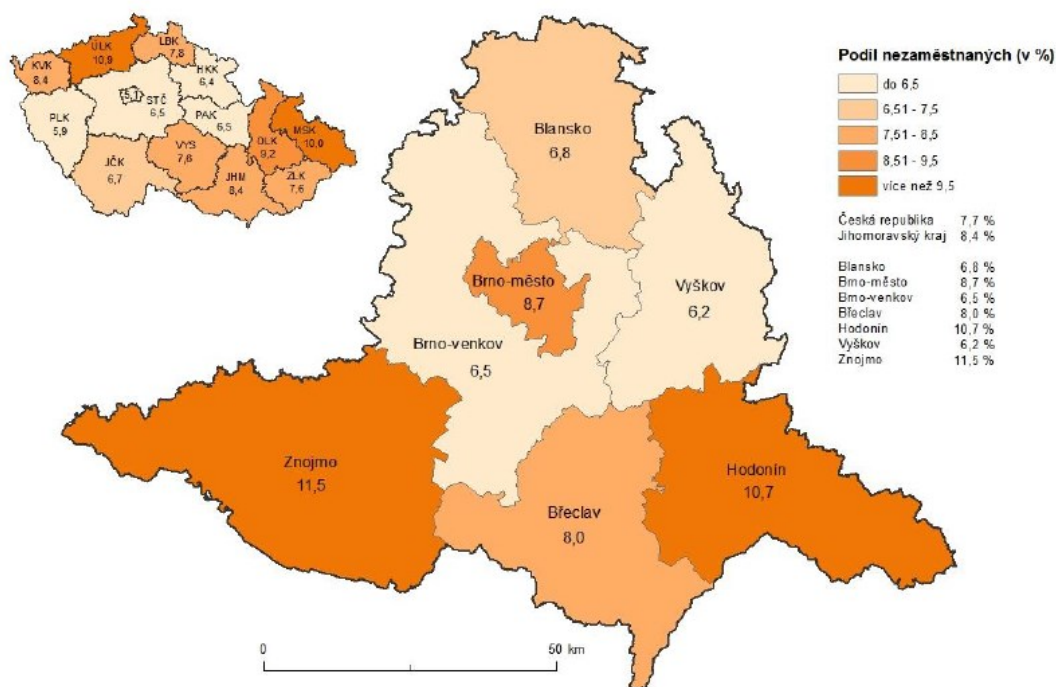
Průměrná měsíční mzda (Kč)	2012	2013
Textilní průmysl	19 560	20 169
Oděvní průmysl, zprac. kožeš.	13 827	14 156
Textilní a oděvní průmysl	17 558	18 080
Kožený průmysl	15 834	16 486
Společnost KORDÁRNA Plus a.s.	23 508	22 401

Tab. 5.3 Porovnání průměrné měsíční mzdy v odvětví a ve společnosti

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., ATOK, © 2015, vlastní zpracování)

Společnost se kromě vysoké míry fluktuace dlouhodobě potýká i s **nedostatkem pracovníků**, a bylo proto zapotřebí tento problém řešit v dlouhodobém měřítku. Kordárna začala spolupracovat se společností Nová Mosilana a Střední školou potravinářskou, obchodu a služeb v Brně. Od září 2014 zde byl otevřen nový jednoletý studijní obor „Výrobce textilií“, jehož vystudování garantuje absolventům zaměstnání.

K této situaci dochází i přesto, že byl v lednu 2015 v Jihomoravském kraji podíl nezaměstnaných osob 8,4 %. Nezaměstnanost v okrese Hodonín byla po Znojmě druhá nejvyšší v Jihomoravském kraji. Přesněji je to pak vidět na obr. 5.2.



Obr. 5.2 Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ve věku 15–64 let v JMK za leden 2015 (MPSV, © 2015)

Jak je uvedeno v tab. 5.4, v roce 2014 došlo k poklesu nezaměstnaných osob. Tato čísla jsou však v porovnání s jinými okresy stále vysoká. Podle Českého statistického úřadu bylo v lednu 2015 evidováno 11 397 neumístěných uchazečů (dosažitelných) a celkový podíl nezaměstnaných osob činil 10,7 %. Opět tedy došlo k růstu nezaměstnanosti.

Rok	Počet neumístěných dosažitelných uchazečů			Podíl nezaměstnaných osob (%)		
	Celkem	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy
2012	11 981	6 647	5 334	10,99	11,88	10,04
2013	12 678	7 102	5 576	11,81	12,89	10,66
2014	11 054	6 062	4 992	10,41	11,12	9,66

Tab. 5.4 **Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v okrese Hodonín**
(ČSÚ, © 2015, vlastní zpracování)

Podrobnější informace poskytují následující tabulky. Tab. 5.5 zobrazuje počty dosažitelných uchazečů o zaměstnání v blízkém okolí společnosti. Například přímo ve Velké nad Veličkou, kde KORDÁRNA Plus a.s. působí, bylo v lednu 2015 evidováno 187 osob bez zaměstnání, z nichž 180 je dosažitelných a přitom by společnost nové pracovníky uvítala. V sousedních obcích je to obdobné, a to v Lipově 100 uchazečů, z nichž 99 je dosažitelných; v Javorníku 66, dosažitelných 65; v Louce 56, dosažitelných 56; v Hrubé Vrbce 52, dosažitelných 51. Počet celkových uchazečů se od dosažitelných příliš neliší. Vznikají zde pouze drobné odchylky.

Pro správné pochopení rozdílu mezi uchazečem a dosažitelným uchazečem je zde vymezen jeho popis. Dosažitelným uchazečem je osoba, která může okamžitě nastoupit do zaměstnání, pokud se naskytne pracovní příležitost. Mezi tyto osoby tedy patří evidovaní nezaměstnaní, u nichž neexistuje žádná bariéra pro přijetí do zaměstnání. (ČSÚ, © 2015)

Název obce/města	Celkem uchazečů	Žen	Mužů	Dosaž. uchazeči	Dosaž. žen	Dosaž. mužů	Podíl
Blatnice pod Sv. Ant.	140	58	82	138	56	82	9,885
Blatnička	20	9	11	19	8	11	5,901
Bzenec	290	128	162	278	117	161	9,478
Hroznová Lhota	66	30	36	64	29	35	7,468
Hrubá Vrbka	52	23	29	51	23	28	11,697
Javorník	66	34	32	65	33	32	13,052
Kněždub	85	37	48	85	37	48	11,039
Kozojídky	30	14	16	30	14	16	8,85
Kuželov	20	7	13	20	7	13	6,78
Lipov	100	43	57	99	42	57	9,465
Louka	56	22	34	56	22	34	8,589
Malá Vrbka	14	6	8	13	5	8	10,833
Moravský Písek	144	60	84	143	59	84	9,748
Nová Lhota	70	26	44	70	26	44	14,085
Strážnice	380	152	228	369	145	224	9,627
Suchov	29	12	17	28	12	16	8,408
Tasov	32	9	23	31	8	23	8,311
Tvarožná Lhota	82	30	52	81	29	52	13,192
Velká nad Veličkou	187	82	105	180	78	102	8,746
Veselí nad Moravou	827	369	458	800	354	446	10,157
Vnorovy	191	76	115	184	75	109	8,821

Tab. 5.5 Počet uchazečů o práci podle jejich dosažitelnosti v okolí sídla společnosti v lednu 2015 (Úřad práce Veselí nad Moravou, vlastní zpracování)

V tab. 5.6 je uvedena věková struktura uchazečů o pracovní místo v lednu 2015. Ve Velké nad Veličkou byli 4 uchazeči do 20 let, 38 do 30 let, 37 do 40 let, 39 do 50 let, 58 do 60 let a 11 uchazečů nad 60 let. Z předchozí tabulky vyplynulo, že pouze 7 z celkového počtu uchazečů bylo nedosažitelných. To znamená, že zde bylo v této době početné množství dosažitelných pracovníků v těchto věkových kategoriích. V okolní obci, a to Lipově, se nacházeli 2 uchazeči do 20 let, 22 do 30 let, taktéž do 40 a 50 let, do 60 let bylo evidováno 26 uchazečů a jen 3 nad 60 let. Celkově je zde z tohoto počtu pouze 1 uchazeč nedosažitelný, a tudíž zde ve sledovaném období byl také dostatek pracovní síly. V další blízké obci, Javorníku, byli evidováni 2 uchazeči do 20 let, 9 do 30 let, 14 do 40 let, taktéž i do 50 let, 26 do 60 let a 1 uchazeč nad 60 let. Z celkového počtu byl v Javorníku pouze 1 uchazeč nedosažitelný. Také lze tedy říci, že byl v lednu 2015 v této obci dostatek potenciálních pracovníků. V další nedaleké obci, a to Louce, byl 1 uchazeč do 20 let, 11 do 30 let, 17 do 40 let, 14 do 50 let, 10 do 60 let a 3 uchazeči nad 60 let.

V Louce byli v této době všichni uchazeči dosažitelní. A v poslední rozebírané oblasti, Hrubé Vrbce, bylo 12 uchazečů o zaměstnání ve věku do 30 let, 11 do 40 let, 16 do 50 let, 9 do 60 let a 4 uchazeči nad 60 let. V Hrubé Vrbce byl v tomto období evidován pouze 1 nedosažitelný uchazeč. Také bylo podle uvedeného možné získat pracovníky z těchto uchazečů.

Název obce/města	< 20 let	< 30 let	< 40 let	< 50 let	< 60 let	60 a více
Blatnice pod Sv. Ant.	3	27	27	32	49	2
Blatnička	2	8	2	4	3	1
Bzenec	7	65	63	66	81	8
Hroznová Lhota	1	15	21	7	18	4
Hrubá Vrbka	0	12	11	16	9	4
Javorník	2	9	14	14	26	1
Kněždub	2	18	21	12	28	4
Kozojídky	0	12	6	5	6	1
Kuželov	0	5	3	2	8	2
Lipov	2	22	22	22	26	6
Louka	1	11	17	14	10	3
Malá Vrbka	0	2	2	2	8	0
Moravský Písek	2	30	31	32	41	8
Nová Lhota	3	12	17	15	21	2
Strážnice	7	79	83	82	99	30
Suchov	1	4	11	4	7	2
Tasov	0	7	7	9	6	3
Tvarožná Lhota	0	18	19	25	18	2
Velká nad Veličkou	4	38	37	39	58	11
Veselí nad Moravou	18	184	191	201	200	33
Vnorovy	5	43	42	45	45	11

Tab. 5.6 Počet celkových uchazečů o práci v okolí sídla společnosti v lednu 2015

(Úřad práce Veselí nad Moravou, vlastní zpracování)

Následující tab. 5.7 je zobrazením vzdělanostní struktury uchazečů o zaměstnání. Ve Velké nad Veličkou bylo v lednu 2015 ze všech uchazečů evidováno 39 se základním vzděláním, 94 vyučených, 36 se středoškolským vzděláním, 1 s vyšším odborným a 17 vysokoškolsky vzdělaných uchazečů. V Lipově bylo 12 uchazečů se základním vzděláním, 57 vyučených, 23 středoškolsky vzdělaných a 8 uchazečů s vystudovanou vysokou školou. V Javorníku bylo 5 uchazečů o zaměstnání se základním vzděláním, 39 vyučených, 18 se střední školou a 4 vysokoškolsky vzdělání. V Louce bylo evidováno 8 uchazečů se základní školou, 34 vyučených, 13 s maturitou a 1 uchazeč s vyšším

odborným vzděláním. V Hrubé Vrbce byli v tomto období 4 uchazeči se základním vzděláním, 33 vyučených, 14 se střední školou a 1 vysokoškolsky vzdělaný uchazeč. Další obce a města jsou uvedeny v tabulce.

Název obce/města	Celkem uchazečů	ZŠ	Vyučen	SŠ s maturitou	Vyšší odborné	VŠ
Blatnice pod Sv. Ant.	140	24	71	36	0	9
Blatnička	20	3	11	4	0	2
Bzenec	290	63	145	68	0	14
Hroznová Lhota	66	10	39	13	0	4
Hrubá Vrbka	52	4	33	14	0	1
Javorník	66	5	39	18	0	4
Kněždub	85	11	51	19	0	4
Kozojídky	30	3	11	13	0	3
Kuželov	20	3	13	3	0	1
Lipov	100	12	57	23	0	8
Louka	56	8	34	13	1	0
Malá Vrbka	14	1	6	6	0	1
Moravský Písek	144	30	80	26	0	8
Nová Lhota	70	9	52	6	0	3
Strážnice	380	54	205	103	0	18
Suchov	29	4	17	7	0	1
Tasov	32	3	20	8	0	1
Tvarožná Lhota	82	13	44	21	0	4
Velká nad Veličkou	187	39	94	36	1	17
Veselí nad Moravou	827	198	386	202	3	38
Vnorovy	191	25	115	41	1	9

Tab. 5.7 Počet uchazečů o práci podle vzdělání v okolí sídla společnosti v lednu 2015
(Úřad práce Veselí nad Moravou, vlastní zpracování)

Tab. 5.8 je popisem délky evidence uchazečů na úřadu práce. Jsou zde sledováni uchazeči, kteří jsou vedeni na úřadu práce méně než 6 měsíců, méně než rok a déle než rok. Ve Velké nad Veličkou bylo z celkového počtu uchazečů na úřadu práce registrováno 62 uchazečů do půl roku, 19 uchazečů do roku a déle než rok 106 uchazečů. Z toho vyplývá, že odhadem se mohlo o nalezení nového zaměstnání zajímat minimálně 60 uchazečů, kteří byli na úřadu práce vedeni krátkodobě. V Lipově bylo 49 uchazečů evidovaných do půl roku, 10 do roku a 41 déle než rok. Taktéž zde byla početná skupina těch, kteří by mohli aktivně práci shánět. V Javorníku bylo z celkového počtu uchazečů evidováno 27 krátkodobě (do půl roku), 5 do roku a 34 déle než rok. I zde byl dostatek pracovníků, které by bylo možno zaměstnat. V Louce bylo krátkodobě evidovaných

29 uchazečů, 4 do jednoho roku a 23 déle než jeden rok. Početná skupina krátkodobě evidovaných by mohla být jistě potenciálními pracovníky na trhu práce. V Hrubé Vrbce bylo registrováno na úřadu práce 19 uchazečů do půl roku, 9 do roku a 24 déle než jeden rok. I zde by bylo možné najít pracovníky z řad krátkodobě nezaměstnaných uchazečů o zaměstnání.

Název obce/města	Celkem uchazečů	< 6 měsíců	< 12 měsíců	Déle než rok
Blatnice pod Sv. Ant.	140	53	9	78
Blatnička	20	11	3	6
Bzenec	290	131	39	120
Hroznová Lhota	66	27	14	25
Hrubá Vrbka	52	19	9	24
Javorník	66	27	5	34
Kněždub	85	43	16	26
Kozojídky	30	18	4	8
Kuželov	20	15	2	3
Lipov	100	49	10	41
Louka	56	29	4	23
Malá Vrbka	14	8	1	5
Moravský Písek	144	68	19	57
Nová Lhota	70	36	4	30
Strážnice	380	180	51	149
Suchov	29	12	4	13
Tasov	32	19	6	7
Tvarožná Lhota	82	52	8	22
Velká nad Veličkou	187	62	19	106
Veselí nad Moravou	827	291	117	419
Vnorovy	191	94	22	75

Tab. 5.8 **Počet uchazečů v okolí sídla společnosti podle délky evidence na ÚP v lednu 2015** (Úřad práce Veselí nad Moravou, vlastní zpracování)

Z výše uvedených údajů vyplývá, že je na trhu práce dostatek pracovních sil, které by mohly být potenciálními zaměstnanci Kordárny.

Provedením analýzy fluktuace byly zjištěny uvedené skutečnosti. Z personálního controllingu vyplynulo, že ve společnosti dochází k růstu fluktuace, která může být příčinou dalšího problému, jímž je nedostatek pracovníků. Ve sledovaném období byla pro rok 2012 míra fluktuace 9,6 %, v následujícím roce 9,91 % a v roce 2014 dosáhla výše 15,8 %. Dalo by se říci, že se uvedené hodnoty za rok 2012 a 2013 pohybovaly v rámci

doporučených hodnot mezi 5–10 %. V roce 2014 však tato hodnota překročila výši doporučené míry, což může být signálem vznikajících problémů.

Bylo zjištěno, že ze společnosti odchází více mužů než žen. V roce 2014 odešlo ze společnosti 91 pracovníků, z nichž 36 bylo zaměstnáno déle než jeden rok. To znamená, že 55 pracovníků přijatých v tomto roce tuto společnost opustilo. Celkově bylo vysledováno, že vzrostla fluktuace u zaměstnanců s pracovním poměrem do jednoho roku, velká část pak odchází do 3 let. Nejpočetnější skupinou, která ukončí pracovní poměr, jsou zaměstnanci ve věku 21–30 let. Poté převažují pracovníci ve věku 31–40 let. Oproti předchozím letům vzrost i počet odcházejících pracovníků ve věku 41–50 let a taktéž se zvýšil i u velmi mladých pracovníků ve věku do 20 let. Nejvíce zaměstnanců odchází z pozice obsluha skacího stroje Saurer (52 pracovníků) a následně z obsluhy linky DTÚ, skaní na stroji SKP a manipulace ve skárně. Zaměstnanci z posledních tří uvedených pozic se na fluktuaci podíleli stejnou měrou (5 pracovníků z každé pozice). Zbýlých 24 pracovníků odešlo z jiných pozic, ve kterých byli více rozloženi, a tudíž nevykázali výraznou míru fluktuace za danou pozici. Jak je z výše uvedeného zřejmé, nejvíce zaměstnanců odešlo z pozice obsluha skacího stroje Saurer.

Společnost kromě uvedených skutečností sleduje míru žádoucí a nežádoucí fluktuace. Žádoucí fluktuace ve sledovaném období klesala. V roce 2012 byla 4,01 %, v dalším roce poklesla na 3,24 % a za rok 2014 činila 2,43 %. Jedná se o fluktuaci, která je pro společnost pozitivní. U odchodů to znamená, že společnost opouštějí pracovníci, kteří nepřinášejí další přidanou hodnotu, jsou málo produktivní či problémoví. Nežádoucí fluktuace se vyvíjela opačným směrem jako žádoucí. V roce 2012 byla na úrovni 5,58 %, poté vzrostla na 6,67 % a v roce 2014 byla již 13,37 %. Tato míra fluktuace je pro společnost velmi negativní. Dochází k odchodu kvalifikovaných pracovníků. Lidé si ze společnosti odnášejí jak získané, tak i vlastní znalosti. Dochází ke komplikacím ve výrobě, protože tito pracovníci musí být nahrazeni jinými pracovníky, u nichž by mělo dojít k důkladnému výběru a proškolení, s čímž narůstají i náklady práce. Společnost by měla míru nežádoucí fluktuace snížit.

Dalším sledovaným údajem byl index stability, který vypovídá o tendencích dlouhodobě zaměstnaných pracovníků setrvávat ve společnosti. Jeho výpočtem byl zjištěn meziroční pokles z 91,1 % v roce 2013 na 81,8 % v roce 2014. Tato skutečnost může být znamením projevujícího se odlivu zkušených a kvalifikovaných pracovníků.

Nejčastějšími důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti byly: pracovní výsledky, finanční ohodnocení, zdravotní stav, nalezení jiné práce, propuštění za požití alkoholu, neomluvené absence, fyzická náročnost práce, rodinné důvody, stěhování do jiného města, nevyhovující pracovní režim či studium. V roce 2014 se konkrétně jednalo především o nedostatečné mzdové ohodnocení, pracovní výsledky, zdravotní důvody, alkohol a neomluvené absence.

Dalším zmiňovaným problémem byl nedostatek pracovníků, a to z celkového pohledu. Jednalo se i o potřebu pracovníků do profesí, které nevyžadují speciální kvalifikaci. Je zřejmé, že tato nenaplněná potřeba pracovníků mohla být buď částečně vyvolána díky růstu fluktuace, anebo také oživením trhu práce v Jihomoravském kraji.

Jihomoravský kraj spadá mezi kraje s vyšší úrovní nezaměstnanosti. V lednu 2015 zde byla zaznamenána nezaměstnanost ve výši 8,4 %. Konkrétněji se v okrese Hodonín, v němž se společnost nachází, jednalo o druhou nejvyšší nezaměstnanost v tomto kraji, a to 10,7 %. Při ještě podrobnějším prozkoumání nezaměstnanosti (osob v produktivním věku) v blízkém okolí společnosti, bylo zjištěno, že přímo ve Velké nad Veličkou bylo v tomto období evidováno 187 nezaměstnaných osob, v sousedních obcích pak: Lipov (100), Javorník (66), Louka (56), Hrubá Vrbka (52) ad. Z detailní analýzy dosažitelných uchazečů, uchazečů podle věku, vzdělanostní struktury a délky evidence na úřadu práce vyplývá, že z pohledu společnosti je na trhu práce dostatek potenciálních pracovníků.

Společnost chtěla do budoucna předejít nedostatku pracovníků také díky otevření nového studijního oboru „Výrobce textilií“ v Brně s praxí přímo v závodě ve Velké nad Veličkou. Zájem těchto uchazečů však nebyl tak velký, jak se očekávalo. Tuto situaci by však bylo možné pozitivně ovlivnit. Co kromě uvedených důvodů může být příčinou skutečně vykázané míry fluktuace a nedostatku zaměstnanců?

Jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnanci odcházejí ze společnosti, nechtějí ve společnosti pracovat či se pro budoucí povolání vzdělávat, může být nepřetržitý provoz a s ním tedy i nepravidelné směny, dále špatné a drahé bydlení a také u některých občanů neaktivní přístup k práci. Dalšími problémy pak mohou být podle uvedených důvodů i nedostatečné finanční ohodnocení a vysoké pracovní nároky. Jak bylo uvedeno výše, mzdy ve společnosti jsou odpovídající vykonávané práci. Pravdou však je, že na výši mezd si všeobecně stěžuje většina pracovníků ve výrobních odvětvích. Málomocný dělník je se svou mzdou spokojený.

S nepravidelnými změnami směn souvisí i změna životních návyků. Někteří pracovníci nejsou schopni flexibilně měnit své zvyky. Další nevýhodou je i nemožnost plánování volnočasových aktivit do budoucna. Více než polovina pracovníků musí navíc do společnosti dojíždět i přesto, že se v bezprostřední blízkosti Kordárny nachází dostatek volných bytů. Místní bydlení je však velmi drahé a bylo by zapotřebí byty rekonstruovat. Ze zkoumané nezaměstnanosti bylo zjištěno, že je na trhu dostatek dosažitelných uchazečů o zaměstnání. Tento počet se však ještě snižuje o potenciální pracovníky, kteří mají neaktivní přístup k práci a jsou tedy na úřadu práce evidováni dlouhodobě. Dokud jsou totiž tito lidé zaopatřeni státem, který je dotuje, ztrácí zájem si práci hledat. Co se týče studia a nabytí kvalifikace, studijní program je nastaven tak, že student tráví každý týden jeden den ve škole v Brně a ostatní dny přímo v závodu ve Velké nad Veličkou. To může být příčinou nižšího zájmu uchazečů o studium, jelikož vzdálenost mezi školou a pracovištěm může hrát důležitou roli ve výši nákladů na studium a využívání času.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola obsahuje možné návrhy a doporučení, které by měly přispět společnosti k vyřešení stávajících problémů. Zdrojem těchto informací bylo provedení analýzy absence a fluktuace na základě výsledků, které vyplynuly z personálního controllingu.

Prvním z návrhů je, aby společnost využila zpracovaného souboru tabulek pro sledování personálního controllingu ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. Tyto tabulky totiž společnosti ulehčí nejen práci s daty, ale umožní i v procentuálním vyjádření mezipodnikové srovnávání v rámci společnosti KORDGROUP. Tabulky jsou zpracovány za rok 2014. Uváděné hodnoty jsou ve stejných jednotkách jako u sledovaných personálních statistik a ukazatelů ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. Bylo by proto vhodné, aby společnost v evidování těchto dat pokračovala a byla tak schopná porovnávat vývoj v rámci skupiny. Jelikož si společnost nepřála zveřejňovat skutečná data, jsou tyto hodnoty pro potřeby práce přepočítány na procenta.

Dále byla provedena analýza již existujícího personálního controllingu ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s., při níž byly zjištěny negativní odchylky některých personálních ukazatelů. Konkrétně se jednalo o růst absence a fluktuace. Protože jde o významné problémy, další návrhy jsou věnovány jejich řešení.

Jak bylo zjištěno v kapitole 5, problémem vysoké absence a taktéž i fluktuace mohou být následující skutečnosti. Konkrétně z grafu 5.20 vyplývají některé příčiny. K nejdůležitějším z nich může patřit nepřetržitý provoz, nízké finanční ohodnocení, fyzická náročnost práce a nedostatek pracovní síly, který je možné pozorovat celkově již z analýzy rostoucí fluktuace.

Hlavní příčinou vysoké absence a fluktuace může být také uvedená **organizace práce**. I přesto, že mají zaměstnanci možnost podílet se na rozhodování, která se týkají pracovního režimu, je tento systém velmi náročný. Ve společnosti je zaveden třisměnný, ale i nepřetržitý čtyřturnusový provoz. Z toho je zřejmé, že se jedná o práci také o víkendech. V roce 2014 proběhla anketa, která se týkala hlasování o možné nové podobě organizace směn, v níž byly na výběr čtyři varianty:

- současný harmonogram směn beze změn,
- 7,5hodinové směny v 7denních pracovních cyklech,
- kombinace 7,5 a 11hodinových směn,
- 11hodinové směny (max. 3 směny za sebou, většinou pouze 2 směny).

76,41 % zaměstnanců (z celkových 85,5 % podílejících se na hlasování) požadovalo, aby i nadále platil stávající harmonogram. Pracovníky u 2. varianty nejvíce odrazovaly dlouhé cykly směn, které nevyváží ani volné víkendy v každém měsíci. U 3. a 4. varianty mají zaměstnanci obavu z pravidelnosti 11hodinových směn a jejich fyzické náročnosti (Firemní informační zpravodaj 03/2014).

Možným řešením by bylo zkusit zavést pilotní program směn, a to i bez ohledu na to, že si pracovníci odhlasovali stejnou organizaci směn jako v předchozích letech. Nyní by se tuto situaci mělo vedení pokusit se zaměstnanci lépe prodiskutovat. Zaměstnanci si totiž nevěří, že pokud dojde ke změně směn, budou práci fyzicky zvládat. Tento názor si vytvořili bez toho, aby si vyzkoušeli, jak budou na jiný režim reagovat. Bylo by proto vhodné zavést zkušební období, v němž budou pracovníci „donuceni“ nový plán směn dodržovat. Po ukončení tohoto pilotního programu by došlo k vyhodnocení, zda splnilo svůj účel a napomohlo zaměstnancům v organizaci jejich osobního a pracovního života, nebo ne. Dalším krokem by bylo opětovné hlasování o směnovém provozu, přičemž by se trvale ustálil na aktuálně zvolené variantě.

Další příčinou vysoké absence a fluktuace může být **nedostatečné finanční ohodnocení**. Je pravdou, že by práce mohla být lépe zaplacená, avšak, jak je uvedeno v tab. 5.3, mzdy zaměstnanců odpovídají výši mezd v odvětví. Dalo by se tvrdit, že jsou dokonce o něco vyšší než v jiných společnostech zpracovávajících textilie. Ve společnosti jsou kromě odměn za odvedenou práci, tedy mezd, vypláceny i zaměstnanecké výhody. Ty jsou dalším způsobem motivace. Taktéž jsou vhodnou volbou, protože zvyšují uspokojení potřeb zaměstnanců a navíc jsou daňově uznatelné z pohledu společnosti. Organizace tyto odměny poskytuje v podobě poukázek, které je možné uplatnit u poskytovatelů uvedených na seznamu, jež je zaměstnancům k dispozici. Zaměstnanci si tak mohou sami zvolit, jaký druh benefitu si vyberou. Poskytování nepeněžitých odměn je proto nejvhodnější variantou.

Společnost proto reagovala na rostoucí míru absence zavedením **mimořádné odměny za odpracovanou dobu** čili „neabsenci“. Nebezpečím pro společnost totiž může být i to, že vysoká absence může vést k růstu odchodů zaměstnanců ze společnosti. Díky odměně za odpracování doby by si mohli pracovníci dvakrát do roku zvýšit svoji mzdu o jednorázovou částku. Implementací této odměny však došlo pouze ke krátkodobému snížení absence.

Důvodem toho, že se absence nesnížila dlouhodobě, mohou být podmínky této odměny. V první fázi má na odměnu nárok zaměstnanec, u kterého nebyla sledována v posledním pololetí vyšší než 4% absence z celkového fondu pracovní doby, přičemž se jedná pouze o jednorázovou odměnu v hodnotě 1 000 Kč (za pololetí). To znamená, že při demonstrování příkladu, že pracovník odpracuje 260 dnů za rok při směně 7,5 hodiny (což je 5 pracovních dnů v týdnu), má nárok na absenci 10,4 dne za rok. Jelikož se ale jedná o pololetí a ne o celý rok, musel by tento pracovník pro splnění podmínky čerpat maximálně 4,2 dny pracovní neschopnosti, aby mohl odměnu obdržet. Navíc, pokud si tuto odměnu představíme v měsíčním vyjádření, jedná se tedy teoreticky o 166 Kč, které zaměstnanec obdrží navíc. V druhé fázi se pak jedná o navýšení odměny za odpracovanou dobu v druhém pololetí při splnění této podmínky v daném i v předcházejícím pololetí, a to na částku 2 000 Kč. Z toho tedy vyplývá, že nárok na získání maximální odměny, celkových 3 000 Kč za rok, má zaměstnanec, který v našem případě strávil maximálně 10,4 dne v absenci za rok (přičemž na měsíční vyjádření by se jednalo o částku 250 Kč). Podle autorčina názoru není tato částka za odpracování 96 % dní z fondu pracovní doby v nepřetržitém provozu na fyzicky náročné pozici dostatečně motivující.

Jelikož nyní již nepůsobí jednorázová odměna za odpracovanou dobu efektivně, bylo by možné nabídnout nadstandardní odměnu v hodnotě 5 500 Kč za rok, která by byla vyplácena měsíčně jako součást pohyblivé složky mzdy. Zaměstnanec by tuto odměnu získával za předpokladu, že v předcházejícím měsíci nevykázal žádnou absenci. V případě, že byl zaměstnanec v minulém měsíci v pracovní neschopnosti, následující měsíc mu nárok na odměnu zaniká. Tuto hodnotu však není možné předem přesně vyčíslit, jelikož mzdy jednotlivých pracovníků se od sebe výrazně liší a výše odvodů sociálního a zdravotního pojištění je tak u každého zaměstnance a zaměstnavatele odlišná, a to platí i u výše daně. V případě, že bychom přihlíželi pouze k obecnému výpočtu a zaměstnanec by obdržel ke mzdě navíc 670 Kč měsíčně, museli bychom z této hodnoty ještě odečíst sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance a zaměstnavatele a daň. Tzn., z částky 670 Kč by odešla ještě část na tyto odvody a zaměstnanec by tak z této hodnoty obdržel asi 460 Kč, což je zhruba 5 500 Kč za rok. Tato odměna by byla celkově o 2 500 Kč vyšší než její původní hodnota a mohla by pracovníky více motivovat, protože tato částka může být například vynaloženými náklady zaměstnance na úhradu dopravy do zaměstnání po dobu několika měsíců nebo může tvořit třeba i nemalou položku v rozpočtu na plánovanou rodinnou dovolenou.

Zaměstnanecké výhody s sebou přináší i otázku **efektivity zaměstnaneckých výhod**. Z toho vyplývá, že i když společnost vynaloží nemalé finanční prostředky na zvýšení spokojenosti svých pracovníků, nemusí vždy nutně dojít ke správnému výběru těchto motivátorů, a tím pádem k motivaci zaměstnanců, zvyšování výkonu či naplnění stanovených cílů (v našem případě snížení absence a fluktuace). Ve společnosti jsou stanoveny podnikové cíle včetně dalších aspektů řízení lidských zdrojů, ze kterých zaměstnanecké výhody vychází. Zaměstnanci jsou s těmito cíli seznámeni a nemělo by proto docházet k jejich neefektivnosti. Je vhodné proto sledovat, jaké odměny zaměstnanci čerpají a zjišťovat, o co by měli zájem. Průběžně se dělají i průzkumy toho, jaké odměny pracovníky nejvíce zajímají. Jedno takové šetření je naplánováno znovu na letošní rok. Kromě toho by bylo vhodné tyto stávající výhody rozšířit.

Níže jsou uvedeny další zaměstnanecké výhody, které dosud společnost neposkytuje, a mohly by být zavedeny.

Cafeteria systém – společnost svým zaměstnancům poskytuje benefit formou papírových poukázek určité hodnoty, v níž si mohou pracovníci sami tuto odměnu vybrat podle seznamu poskytovatelů, který je jim k dispozici. Jelikož zaměstnanci tyto nepeněžitě odměny vítají, bylo by vhodné především pro mladší generace tento systém zavést elektronicky. Taktéž by si mohli pracovníci sami volit zaměstnanecké výhody uvedené v systému do výše stanoveného limitu. To by však mohlo být negativní pro starší pracovníky, kteří nemají k dispozici počítač či internetové připojení. Společnost ale věří, že by si i tito pracovníci na elektronickou formu výběru odměn přivykli, tak jako tomu bylo dříve v případě zavádění poukázek.

Zavedení „**sick days**“ – momentálně jedna z moderních zaměstnaneckých výhod, která vznikla díky ustanovení o neplacení prvních tří dní na nemocenské dovolené. Jedná se tedy o poskytnutí placeného volna na zotavení z nemoci (většinou 3–5 dnů za rok, tato délka však není stanovena žádným zákonem a připočítává se k celkové době dovolené). Díky návrhu by měli zaměstnanci nárok na 3 dny takového volna. U této odměny však hrozí nebezpečí, že by ji zaměstnanci ve výrobní firmě mohli začít zneužívat ve svůj prospěch. Příkladem může být rodinná oslava o víkendu, přičemž pracovník musí jít na směnu. Horší situace by nastala v případě, že by se více pracovníků domluvilo, že v následujícím dni onemocní. To by společnosti mohlo způsobit značné komplikace vedoucí při hromadném čerpání tohoto volna až k problémům v produktivitě, a tím neplnění plánů. Je proto nutné, aby byly tyto dny započítávány do celkového počtu dnů

absence, které mají vliv na výši odměny za neabsenci. Tím by se také „korigoval“ počet čerpaných sick days.

Zajištění dopravy do zaměstnání nebo **příspěvek na dopravu** – zajištění svozu zaměstnanců prostřednictvím firemního autobusu, úhrady jízdného do zaměstnání nebo poskytnutím příspěvku na dopravu. Tento příspěvek je daňově uznatelný.

Společnost by mohla konkrétně využít možnosti nakupovat svým zaměstnancům, kteří dojíždějí do společnosti z obcí nebo měst v Jihomoravském kraji, jízdenky, a tím jim hradit dopravu do zaměstnání. Tato odměna by byla poskytována vždy při výplatě formou měsíční jízdenky (či dobítí čipové karty, která by byla vázaná na jednotlivého pracovníka, aby nedocházelo k předávání tohoto dokladu) zaměstnancům, jejichž bydliště je vzdáleno 2 a více zón od pracoviště. Tito zaměstnanci by si o odměnu osobně zažádali na personálním oddělení. Kromě cestování za prací by tuto výhodu mohli zaměstnanci využívat v rámci obdržených zón mezi bydlištěm a zaměstnáním i ve svém volném čase. Níže je zpracována tab. 6.1, která má ilustrovat princip fungování odměny. Tento návrh byl vytvořen jako vzor na základě údajů z kapitoly 4.2 Zaměstnanci, kde jsou uvedeny průměrné počty zaměstnanců za rok 2014 a místo jejich trvalého bydliště. Z těchto údajů pak došlo k výpočtu vzdálenosti a určení platných zón podle Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje. Po jejich určení byly stanoveny ceny měsíčního jízdného a vypočítáno celkové jízdné na zaměstnance za měsíc, které činilo 98 381 Kč. Při předpokladu stejného počtu zaměstnanců v rámci roku by se jednalo asi o částku 1 180 570 Kč. Tato hodnota není konečná. Jelikož jezdí většina pracovníků do zaměstnání osobními automobily, mohlo by se předpokládat, že ne všichni budou chtít tento benefit využívat, a proto by v konečném důsledku mohla být uvedená hodnota nižší. Dále došlo ke kontaktování společnosti IDS JMK s požadavkem na způsob úhrady jízdného a případnou možnost vyjednání výhodnější ceny. Tato společnost je ochotna se na podmínkách způsobu nákupu domluvit. Ceny jsou platné dle ceníku jízdného.

Název obce/města	Počet zaměstnanců	Zóny IDS JMK	Měsíční jízdné	Celkem měsíčně za zaměstnance
Velká nad Veličkou	253	nemají nárok	0 Kč	0 Kč
Hrubá Vrbka	40	nemají nárok	0 Kč	0 Kč
Louka	35	nemají nárok	0 Kč	0 Kč
Lipov	35	2 zóny	540 Kč	18 662 Kč
Javorník	35	nemají nárok	0 Kč	0 Kč
Nová Lhota	29	2 zóny	540 Kč	15 552 Kč
Veselí nad Moravou	23	3 zóny	820 Kč	18 893 Kč
Kuželov	23	2 zóny	540 Kč	12 442 Kč
Hroznová Lhota	17	3 zóny	820 Kč	14 170 Kč
Blatnice	12	2 zóny	540 Kč	6 221 Kč
Malá Vrbka	12	2 zóny	540 Kč	6 221 Kč
Tasov	12	2 zóny	540 Kč	6 221 Kč
Ostatní	52	nemají nárok	0 Kč	0 Kč

Tab. 6.1 Úhrada jízdného zaměstnancům (IDS JMK, © 2015)

„**Kordík**“ – vyplácení odměn pro zaměstnance s dětmi. Jednalo by se především o příspěvky při narození dítěte, školkovné, dotace do začátku školního roku, příspěvek na letní tábor nebo příspěvek na ubytování na internátě či cestovné.

První ze zmiňovaných benefitů by mohl být **příspěvek při narození dítěte** ve výši 5 000 Kč. Tato finanční odměna může pokrýt část prvotních nákladů na zaopatření dítěte (např. koupě kočárku).

Pro rodiče dětí předškolního věku by bylo možné zavést **školkovné**, které by platila přímo firma uvedeným školkám v hodnotě 800 Kč za měsíc. Tato částka by byla zaměstnancům hrazena nad rámec mzdy. To znamená, že by měl zaměstnanec prakticky pro svou potřebu více finančních prostředků, jelikož by z vyplácené mzdy nemusel platit další výdaje na školku. Jiným vhodným způsobem by mohlo být **poskytování informací** zaměstnancům, kteří mají děti. Většina rodičů totiž neví, že začala platit nová sleva na dani, kdy si mohou odečíst slevu za umístění dítěte za rok 2014 (tzv. školkovné). Tuto slevu může uplatnit jeden z rodičů dítěte, který s ním žije ve společné domácnosti, a to až do výše minimální mzdy (Finanční správa, © 2015).

Další součástí odměny „Kordík“ by mohla být **dotace do začátku školního roku** v hodnotě 1 000 Kč za rok, například na pokrytí části nákladů na školní pomůcky.

Společnost může dětem svých zaměstnanců poskytovat také **příspěvek na letní tábor** v hodnotě 2 000 Kč za rok. Tato část by měla pokrýt téměř polovinu jeho nákladů.

Pro starší děti zaměstnanců by mohla společnost částečně přispívat na jejich **ubytování na internátě** či pokrýt část nákladů na **cestování** částkou 800 Kč za měsíc. Aby však nedocházelo ke zneužívání tohoto benefitu, podmínkou pro jeho vyplacení by bylo doložení potvrzení o studiu.

Práce v místní společnosti je na některých pozicích velmi **fyzicky náročná**. Může se stát, že lidé nastupující do společnosti s takovou náročností nepočítali, a tudíž se stanou pracovně neschopní (onemocní, utrpí úraz, najednou začnou narůstat nemoci rodinných příslušníků ad.) nebo z práce odchází, a tím zvyšují míru fluktuace. Vedoucí takových pozic by měli umožnit svým podřízeným podávat návrhy na zlepšení či usnadnění práce. Při zvedání těžkých břemen by bylo vhodné instalovat odstavné plochy (stolky), ze kterých by se tyto předměty zvedaly do vyšších poloh, a zaměstnanci by je tak nemuseli zvedat ze země. Tím by docházelo i ke snížení míry „opotřebení“ fyzického zdraví pracovníka. Práce ve výrobě by měla být uzpůsobena tak, aby ji bylo možné vykonat co nejjednodušší a nejméně namáhavou cestou.

S fyzickou náročností a prací ve ztíženém prostředí mohou souviset i některé **příčiny pracovní neschopnosti**. Jak bylo uvedeno výše, nejčastější příčinou absence je ve všech sledovaných letech nemoc. Některým onemocněním by bylo možné předcházet pomocí rotace práce, která by byla vhodná u pozic, kde dochází k výkonu stejné činnosti či stále se opakujícímu pohybu.

Růst pracovní neschopnosti a fluktuací u mladých pracovníků především ve věku od 20–40 let může být zapříčiněn především špatnými sociálními návyky. Právě tito lidé spadají do generace Y a je pro ně typické, že preferují více volného času. Raději budou bez práce, než aby dělali to, co je nebaví a je pro ně problematické přijímat kritiku. Některým z nich může chybět zodpovědnost a běžné každodenní návyky (jako je například odpracování osmihodinové pracovní doby v práci), které by ostatní považovali za automatické. Dále mají také velmi vysoká očekávání, která se nemusí slučovat se skutečností. Růst absence může být kromě toho částečně způsoben i péčí o malé děti (čerpání ošetřování člena rodiny).

Kromě toho je důležité, aby byli zaměstnanci v práci ostražití a dávali si větší pozor, čímž by mohli zabránit **vzniku pracovních úrazů**. Většina těchto případů je způsobena nepozorností. Mezi nejčastější úrazy se řadí především pády břemen na nohy pracovníků.

I přesto, že společnost motivuje pracovníky finanční odměnou k podávání návrhů na zlepšení a přemýšlení nad tím, jak si práci ulehčit či udělat více bezpečnou apod., zaměstnanci s těmito návrhy nepřicházejí. Přitom pracovník na uvedené pozici je první, kdo by měl upozorovat, že by šlo něco udělat lépe než tak, jak to doposud je. Problémem je, že si pracovníci stěžují, ale s podnětem ke zlepšení nepřichází. Mohlo by tomu napomoci školení na pracovišti, které by pracovníkům prezentovalo možnosti ulehčení práce používané v jiných společnostech. Možná by pak jednotliví zaměstnanci začali přemýšlet také nad takovými „zlepšeními“ i ve své pozici, což by mohlo vést například i ke zvýšení produktivity.

Dalším způsobem, jak by bylo možné předejít některým problémům na pracovišti, je zavedení schránky na stížnosti. Zaměstnanci by do ní mohli vkládat své podněty na zlepšení, upozorňovat na problémy na pracovišti ad. Tím by se mohlo zamezit i některým odchodům ze společnosti.

Aby společnost získala potenciální pracovníky, mohla by uskutečňovat exkurze pro rodinné příslušníky svých zaměstnanců. Tyto exkurze jsou zatím uskutečňovány pro studenty škol, organizace by však mohla touto formou seznámit i širokou veřejnost s nabídkou volných pozic a nároků na práci. Exkurzi by vždy prováděl pověřený pracovník, který zná dostatečně místní pracovní prostředí a je schopen zodpovědět návštěvníkům a případně i uchazečům jejich dotazy. Tento způsob zvýšení povědomí o nabídkách práce ve společnosti by navíc nebyl ani finančně náročný, a pokud by se firma dobře prezentovala, mohla by tímto způsobem některé zájemce oslovit.

Co se týče studia v oboru, bylo by vhodné tento studijní program otevřít v bližším městě než v Brně. Souvisí to i s tím, že mladí lidé studující tento program v Brně očekávají i vyšší příjmy, které jsou v tomto městě nabízeny. Potenciální uchazeči si to uvědomují a o studium tohoto oboru nejeví dostatečný zájem. Řešením by bylo tento studijní program otevřít například ve Strážnici, kde působí Střední škola Strážnice, která vznikla sloučením oděvní a strojní školy. Vyučují se zde obory jako Modelářství a návrhářství oděvů, Grafický design, Oděvní a interiérový design, Strojírenství či Technické lyceum ad. Obor „Výrobce textilií 31-57-H/01“ by se mohl v této oblasti uchytit a navíc by místním studentům zajistil i budoucí práci v regionu. Snížením vzdálenosti mezi místem studia a výkonu praxe by došlo i k poklesu nákladů na cestovné, ubytování apod. Kromě toho by došlo i k úspoře času. Níže je pro představu uvedena tab. 6.2, v níž jsou zobrazeny jednotlivé předměty vyučované na Střední škole potravinářské, obchodu a služeb Brno.

Tento plán je vypracován pro jednoleté zkrácené denní studium oboru Výrobce textilií, které je realizováno pro absolventy středních škol. Stupeň dosaženého vzdělání je střední s výučním listem. Většina předmětů se shoduje s předměty vyučovanými na Střední škole Strážnice.

Povinné vyučovací předměty	Počet hodin týdně	Počet hodin celkem
Anglický jazyk	1	32
Tělesná výchova	1	32
Ekonomika	1	32
Materiály	5	160
Technologie	4	128
Stroje a zařízení	2	64
Odborný výcvik	21	672
Celková týdenní hodinová dotace	35	1120

Tab. 6.2 **Předměty vyučované ve zkráceném studiu Výrobce textilií**
(SŠPOS BRNO, © 2015, vlastní zpracování)

Aby se zabránilo dalším odchodům zaměstnanců, mohlo by napomoci vysledování délky pracovního poměru, po němž pracovníci nejčastěji odcházejí a podle toho stanovit maximální délku práce na této pozici a zajištění přesunu pracovníka na pozici jinou.

Dříve navíc společnost dávala svým odcházejícím zaměstnancům vyplnit výstupní formulář, z něhož mohla vyvodit hlavní důvody, z nichž pracovník odchází. Proto by bylo vhodné tyto výstupní formuláře opět zavést. Vzor formuláře, jež by mohla společnost používat, je součástí přílohy č. 4.

7 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala realizací personálního controllingu ve společnostech KORDÁRNA Plus a.s. a SLOVKORD Plus a.s. Práce je členěna do sedmi kapitol. V teoretické části došlo k charakteristice základních teoretických východisek, jako jsou pojmy řízení lidských zdrojů, maticový systém řízení či personální controlling. Praktická část obsahuje představení jednotlivých společností, tvorbu tabulek v programu Excel pro sledování personálního controllingu ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. a následně i analýzu absence a fluktuace ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s.

Aby mohlo dojít k sestavení těchto tabulek, bylo zapotřebí nejprve podrobně prostudovat personální controlling ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s., který je zde využíván od roku 2002, a ze získaných poznatků následně vycházet a nastavit personální controlling pro společnost SLOVKORD Plus a.s. V práci je popsán také vývoj důležitých personálních ukazatelů, který byl zpracováním controllingových tabulek vysledován. Jelikož si společnost nepřála zveřejňovat skutečné údaje, byly uvedené hodnoty pro potřeby diplomové práce přepočítány z absolutních údajů na relativní. V těchto tabulkách se jednalo především o sledování vývoje zaměstnanosti ve společnosti, výše absence, fluktuace, vývoje mezd, nákladů na vzdělávání, produktivity práce ad. K této části byl doporučen jediný návrh, kterým je aktivní využívání zpracovaného souboru controllingových tabulek. Ten má přispět ke zjednodušení práce s daty, porovnávání vývoje jednotlivých ukazatelů s budgetem a forecastem společnosti a případně i k mezipodnikovému srovnávání pomocí procentuálně vyjádřených hodnot. Bylo by proto vhodné, aby společnost pokračovala v evidování těchto dat.

Kromě toho však byly v průběhu zkoumání zjištěny určité odchylky vyplývající z personálního controllingu ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. Konkrétně se jednalo o negativní vývoj absence a fluktuace. Jelikož lze hovořit o významném problému, došlo v práci k jeho rozpracování a analýzou těchto personálních ukazatelů byly zjištěny nejdůležitější příčiny, k nimž patří zejména nepřetržitý pracovní provoz, nízké finanční ohodnocení, fyzická náročnost práce a také nedostatek pracovníků. Kromě těchto analýz byla v práci sledována i míra nezaměstnanosti v oblasti, kde společnost působí. Z uvedených údajů však bylo zjištěno, že je na trhu práce dostatek dosažitelných uchazečů o zaměstnání.

V kapitole návrhy a doporučení jsou uvedena opatření, pomocí nichž by mohla společnost zamezit dalšímu růstu absence i fluktuace a zabránit tak dalším odchodům svých zaměstnanců, či dokonce přilákat nové pracovníky. Jedná se zejména o zavedení pilotního programu směn, který by měl napomoci zaměstnancům v organizaci jejich osobního a pracovního života, navržení dalších zaměstnaneckých výhod (cafeteria systém, školkové, odměna za odpracovanou dobu, příspěvek na dopravu ad.) či usnadnění některých fyzicky namáhavých prací implementací odstavných ploch (stolků) ke zjednodušení manipulace s těžkými břemeny. Mezi další návrhy může patřit motivace pracovníků k podávání návrhů na možná zlepšení prostřednictvím školení (seznámit pracovníky s tím, jaká zlepšení jsou využívána v jiných společnostech). Předcházení některým problémům by mohlo pomoci i zavedení schránky na stížnosti. Kromě těchto návrhů by bylo možné také přilákat nové pracovníky, a to díky exkurzím na pracovišti, vyjednání lepších podmínek pro místní bydlení či otevření studijního programu „Výrobce textilií“ v blízkosti společnosti. Naopak odchodům zaměstnanců by mohlo být zamezeno stanovením maximální délky výkonu práce na jedné pozici a po jejím uplynutí změnu pozice nebo také rotací práce. Dalším návrhem by mohlo být taktéž zavedení vytvořeného výstupního formuláře při odchodu pracovníků ze společnosti, který by mohl pomoci vysledovat další příčiny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [3] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance, procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Personální řízení I*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
- [5] ESCHENBACH, Rolf, Stefan GÜLDENBERG, Werner HOFFMANN, Pavla FIALOVÁ a Eva CHMÁTALOVÁ. *Controlling*. Praha: Codex Bohemia, 2000. ISBN 80-85963-86-8.
- [6] GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2005. ISBN 80-7314-064-0.
- [7] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. 2. uprav. vyd. Zlín: UTB, 2008. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [8] HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] KUMAR, Raj. *Human Resource Management. Strategic Analysis Text and Cases*. New Delhi: International Publishing House, 2011. ISBN 978-93-80578-82-8.

- [14] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [15] STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.
- [16] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [17] WALKER, Alfred a David COLLINS. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [18] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Časopisy a sborníky

- [19] MAJTÁNOVÁ, Anna a Hana DLÁBIKOVÁ. *Theoretical and Specific Aspects of Controlling*. In: JAŠKOVÁ, Mária. ECON '09: Journal of economics, management and business. Ostrava: Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, 2009, s. 7–12. ISBN 978-80-248-2040-8.
- [20] SCHMIDT, Dennis. *Controlling of Innovation Projects*. In: JAŠKOVÁ, Mária. ECON '09: Journal of economics, management and business. Ostrava: Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, 2009, s. 21-29. ISBN 978-80-248-2040-8.

Elektronické zdroje a dokumenty

- [21] ATOK. *Statistická ročenka českého textilního, oděvního a kožedělného průmyslu za rok 2013*. Asociace textilního-oděvního-kožedělného průmyslu, 2015 [online] [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.atok.cz/default.asp?id=165&idf=1&path=/Statistick%E1%20ro%E8enka%20%E8esk%E9ho%20TOP>
- [22] BURYŠ, Radim. HR NEWS: *Personální controlling - řízení dle měření* [online]. © 2014 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/1819823>
- [23] BUSINESSINFO.CZ. *Řízení zaměstnaneckých vztahů, BOZP a controlling* [online]. © 2014 [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-zamestnaneckych-vztahu-bozp-a-controlling-47822.html#!&chapter=3>
- [24] BUSINESSINFO.CZ. *Typy organizačních struktur a jejich členění* [online]. © 2015 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=3>

- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v okresech ČR 2012* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://bit.ly/19wmSj2>
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v okresech ČR 2013* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://bit.ly/1ONhGIo>
- [27] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v okresech ČR 2014* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://bit.ly/1ONhN72>
- [28] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné procento pracovní neschopnosti 2012* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://bit.ly/1GEc0gv>
- [29] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné procento pracovní neschopnosti 2013* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://bit.ly/1a77hrx>
- [30] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – Metodika* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_vsps
- [31] DELOITTE. *HR controlling* [online]. © 2014 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/solutions/cze-hr-controlling.html>
- [32] FARSKÁ, Hana et al. *HR Controlling 2013: Závěrečná zpráva*. PricewaterhouseCoopers Česká republika, 2013 [online] [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hrc-zaverecna-zprava-cz.pdf>
- [33] FINANČNÍ SPRÁVA. *Sleva za umístění dítěte (tzv. školkovné) za rok 2014* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/novinky/2015/sleva-za-umisteni-ditete-za-rok-2014-5646>
- [34] IDS JMK. *Ceník jízdného IDS JMK*. IDS JMK, 2015 [online] [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://idsjmk.cz/cenik/Cenik.pdf>
- [35] JIRÁSEK, Petr a Eva TOUŠKOVÁ. *Měsíční statistická zpráva leden 2015*. Úřad práce ČR, 2015 [online] [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/mesicni_zprava__jmk_2015_01.pdf
- [36] KORD GROUP. *Kariéra* [online]. © 2013 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.kordgroup.cz/page/cz/kariera.php>

- [37] KORD GROUP. *Management* [online]. © 2013 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.kordgroup.cz/page/cz/management.php>
- [38] KORD GROUP. *O skupině* [online]. © 2013 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.kordgroup.cz/page/cz/o-skupine.php>
- [39] KORD GROUP. *Strategie* [online]. © 2013 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.kordgroup.cz/page/cz/o-skupine/strategie.php>
- [40] KUTSCHERAUER, A.: *Management regionů a obcí*. Studijní texty, Ostrava, EkF VŠB-TUO, 2011 [online] [cit. 2015-01-08]. Dostupné na [www: http://alkut.cz/mro_htm/MRO_studijni_text.pdf](http://alkut.cz/mro_htm/MRO_studijni_text.pdf)
- [41] MORÁVEK, Daniel. *Podnikatel.cz: České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. © 2015 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>
- [42] REISSOVÁ, Alice a Karel HRACH. *Ekonomie a Management: Personální controlling a řízení personálních procesů* [online]. © 2011 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/en/archiv/detail/734-personalni-controlling-a-rizeni-personalnich-procesu/>
- [43] SLOVKORD. *História* [online]. © 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.uh.cz/slovkordnew/page/cz/o-spolocnosti/historia.php>
- [44] SLOVKORD. *Kontakty* [online]. © 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.uh.cz/slovkordnew/page/cz/kontakty.php>
- [45] SLOVKORD. *O spoločnosti* [online]. © 2015 [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.uh.cz/slovkordnew/page/cz/o-spolocnosti.php>
- [46] SŠPOS BRNO. *Učební plán*. Střední škola potravinářská, obchodu a služeb Brno, 2013 [online] [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://bit.ly/1ElpC0C>
- [47] STÝBLO, Jiří. *Mzdová praxe: Personální aspekty posuzování konkurenceschopnosti firem* [online]. © 2014 [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d470v446-personalni-aspekty-posuzovani-konkurenceschopnosti-firem/>
- [48] URBAN, Jan. CAFIN NEWS: *Personální controlling* [online]. © 2013 [cit. 2014-12-29]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/clanek/personalni-controlling>
- [49] URBAN, Jan. *Hospodářské noviny: Personální controlling pomůže posoudit efektivitu řízení* [online]. © 2014 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: http://ihned.cz/c3-18102600-000000_d-18102600-000000_d-18102600-personalni-controlling-pomuze-posoudit-efektivitu-rizeni

Ostatní zdroje

- [50] Firemní informační zpravodaj 01/2014
- [51] Firemní informační zpravodaj 02/2014
- [52] Firemní informační zpravodaj 03/2014
- [53] Firemní informační zpravodaj 04/2014
- [54] Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s.
- [55] Úřad práce Hodonín
- [56] Výroční zpráva 2012
- [57] Výroční zpráva 2013
- [58] Výroční zpráva 2014

SEZNAM ZKRATEK

ATOK	Asociace-textilního-oděvního-kožedělného průmyslu
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEO	Chief Executive Officer (výkonný ředitel společnosti)
ČSÚ	Český statistický úřad
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před zdaněním, úroky a odpisy)
EKG	elektrokardiogram
HMLS	High-Modulus Low-Shrinkage (druh polyesterového vlákna)
HR	Human Resources (lidské zdroje)
ICT	informační a komunikační technologie
IČ	identifikační číslo
IDS JMK	Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje
IT	informační technologie
KPI	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonu)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OČR	ošetřování člena rodiny
PES	polyesterové vlákno
PPÚ	plný pracovní úvazek
PwC	společnost PricewaterhouseCoopers
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
SŠPOS	Střední škola potravinářská, obchodu a služeb Brno
SWOT	Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
THP	technickohospodářský pracovník
ÚP	úřad práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 3.1 Vztah mezi pojetími řízení lidí
- Obr. 3.2 Model personální strategie
- Obr. 3.3 Maticová organizační struktura
- Obr. 4.1 KORDÁRNA Plus a.s. ve Velké nad Veličkou
- Obr. 4.2 SLOVKORD Plus a.s. v Senici
- Obr. 4.3 Organizační schéma KORD GROUP
- Obr. 5.1 Vzorce absence a fluktuace
- Obr. 5.2 Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ve věku 15–64 let v JMK za leden 2015

SEZNAM GRAFŮ

Graf 4.1	Počet zaměstnanců ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. k 1. 1. 2015
Graf 4.2	Složení zaměstnanců ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. k 1. 1. 2015
Graf 4.3	Podíl mužů a žen ve společnosti SLOVKORD Plus a.s. k 1. 1. 2015
Graf 4.4	Přehled počtu zaměstnanců KORDÁRNA Plus a.s. k 1. 1. 2015
Graf 4.5	Složení zaměstnanců ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. k 1. 1. 2015
Graf 4.6	Podíl mužů a žen ve společnosti KORDÁRNA Plus a.s. k 1. 1. 2015
Graf 4.7	Složení zaměstnanců ve společnosti KORDPLAST s.r.o. k 1. 1. 2015
Graf 4.8	Podíl mužů a žen ve společnosti KORDPLAST s.r.o. k 1. 1. 2015
Graf 4.9	Srovnání počtu zaměstnanců v jednotlivých společnostech k 1. 1. 2015
Graf 4.10	Celkový počet zaměstnanců pracujících ve společnosti v letech 2012–2014
Graf 4.11	Struktura zaměstnanců podle vzdělání v letech 2012–2014
Graf 4.12	Struktura zaměstnanců podle místa trvalého bydliště
Graf 5.1	Absence zaměstnanců v procentech 2012–2014
Graf 5.2	Absence zaměstnanců v počtu hodin 2012–2014
Graf 5.3	Absence dělníků a THP v hodinách v letech 2012–2014
Graf 5.4	Absence zaměstnanců podle jejich příčin v letech 2012–2014
Graf 5.5	Pozice vykazující nejvyšší absenci v letech 2012–2014
Graf 5.6	Absence v hodinách podle příčin a délky trvání pracovní neschopnosti
Graf 5.7	Absence v hodinách podle věku pracovníků 2012–2014
Graf 5.8	Absence pracovníků v hodinách podle délky pracovního poměru 2012–2014
Graf 5.9	Absence pracovníků v hodinách podle délky jejího trvání 2012–2014
Graf 5.10	Absence v hodinách podle věku a délky trvání pracovní neschopnosti
Graf 5.11	Absence v hod. podle délky pracovního poměru a pracovní neschopnosti
Graf 5.12	Absence v hodinách podle délky pracovního poměru a věku
Graf 5.13	Celkový počet odchodů mužů a žen v letech 2012–2014
Graf 5.14	Odchody zaměstnanců v období 2012–2014
Graf 5.15	Odchody zaměstnanců podle délky pracovního poměru 2012–2014
Graf 5.16	Fluktuace podle věku pracovníků v letech 2012–2014
Graf 5.17	Pracovní pozice s nejvyšší mírou fluktuace v letech 2012–2014
Graf 5.18	Vývoj míry fluktuace v letech 2012–2014
Graf 5.19	Vývoj míry žádoucí a nežádoucí fluktuace v letech 2012–2014
Graf 5.20	Pracovní pozice s nejvyšší mírou fluktuace v letech 2012–2014

SEZNAM TABULEK

Tab. 3.1	Průzkum spokojenosti zaměstnanců
Tab. 3.2	Příklad řídicího panelu
Tab. 5.1	Průměrné procento pracovní neschopnosti
Tab. 5.2	Data z personálního controllingu pro výpočty fluktuací
Tab. 5.3	Porovnání průměrné měsíční mzdy v odvětví a ve společnosti
Tab. 5.4	Počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob v okrese Hodonín
Tab. 5.5	Počet uchazečů o práci podle jejich dosažitelnosti v okolí sídla společnosti v lednu 2015
Tab. 5.6	Počet celkových uchazečů o práci v okolí sídla společnosti v lednu 2015
Tab. 5.7	Počet uchazečů o práci podle vzdělání v okolí sídla společnosti v lednu 2015
Tab. 5.8	Počet uchazečů v okolí sídla společnosti podle délky evidence na ÚP v lednu 2015
Tab. 6.1	Úhrada jízdného zaměstnancům
Tab. 6.2	Předměty vyučované ve zkráceném studiu Výrobce textilií

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 3.1	Návratnost investovaného kapitálu do lidských zdrojů
Vzorec 3.2	Vývoj nemocnosti
Vzorec 3.3	Fluktuace
Vzorec 3.4	Délka zaměstnání
Vzorec 3.5	Mobilita
Vzorec 3.6	Podíl přesčasů
Vzorec 3.7	Úrazovost
Vzorec 3.8	Podíl odměn a osobních nákladů
Vzorec 3.9	Kvalifikační úroveň
Vzorec 5.1	Celková míra absence
Vzorec 5.2	Míra absence
Vzorec 5.3	Míra absence z důvodu nemoci
Vzorec 5.4	Úrazovost pracovní
Vzorec 5.5	Úrazovost nepracovní
Vzorec 5.6	Podíl odcházejících žen
Vzorec 5.7	Podíl odcházejících mužů
Vzorec 5.8	Míra fluktuace
Vzorec 5.9	Míra žádoucí fluktuace
Vzorec 5.10	Míra nežádoucí fluktuace
Vzorec 5.11	Index stability

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2015

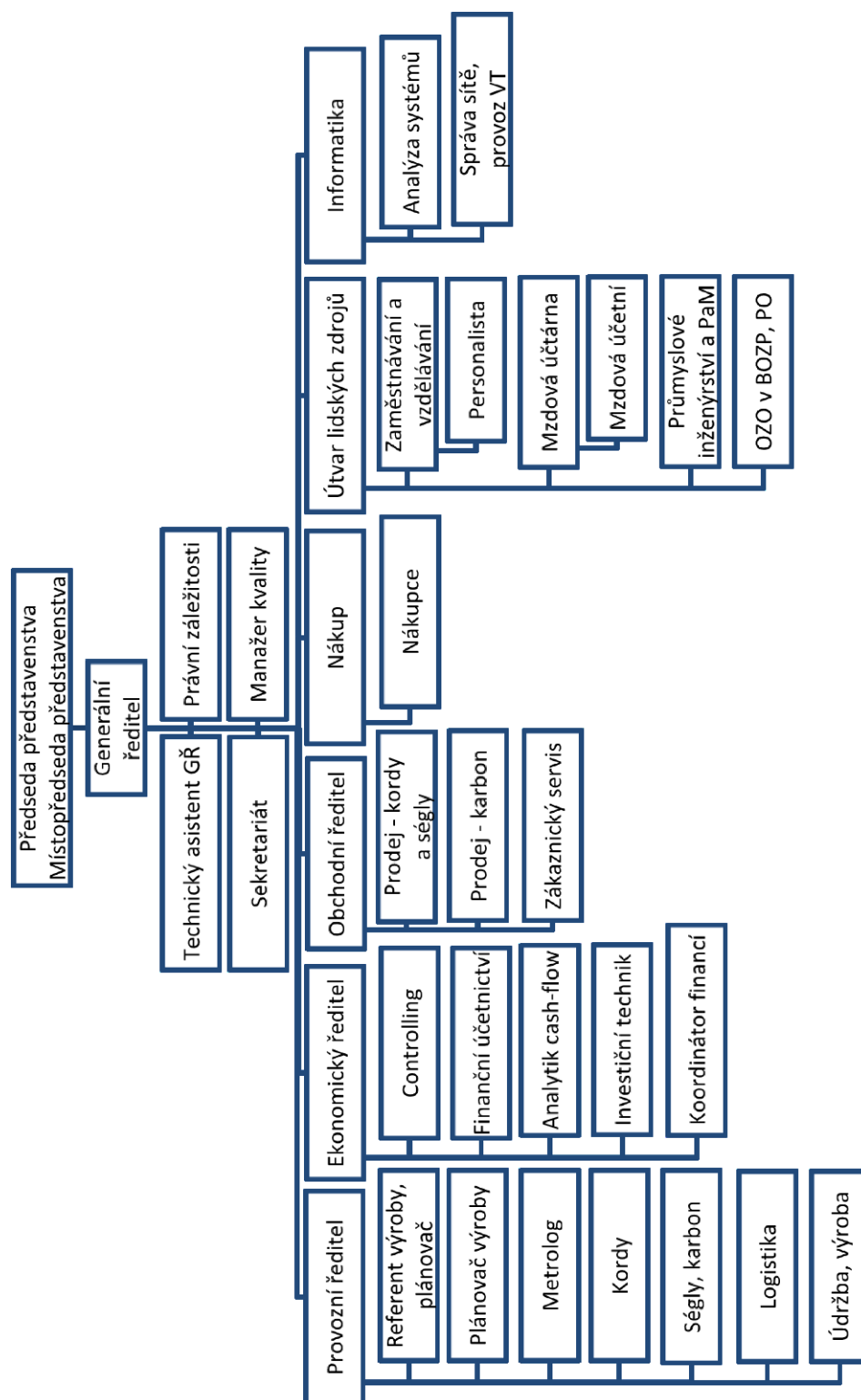
Martina Durdaková

.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

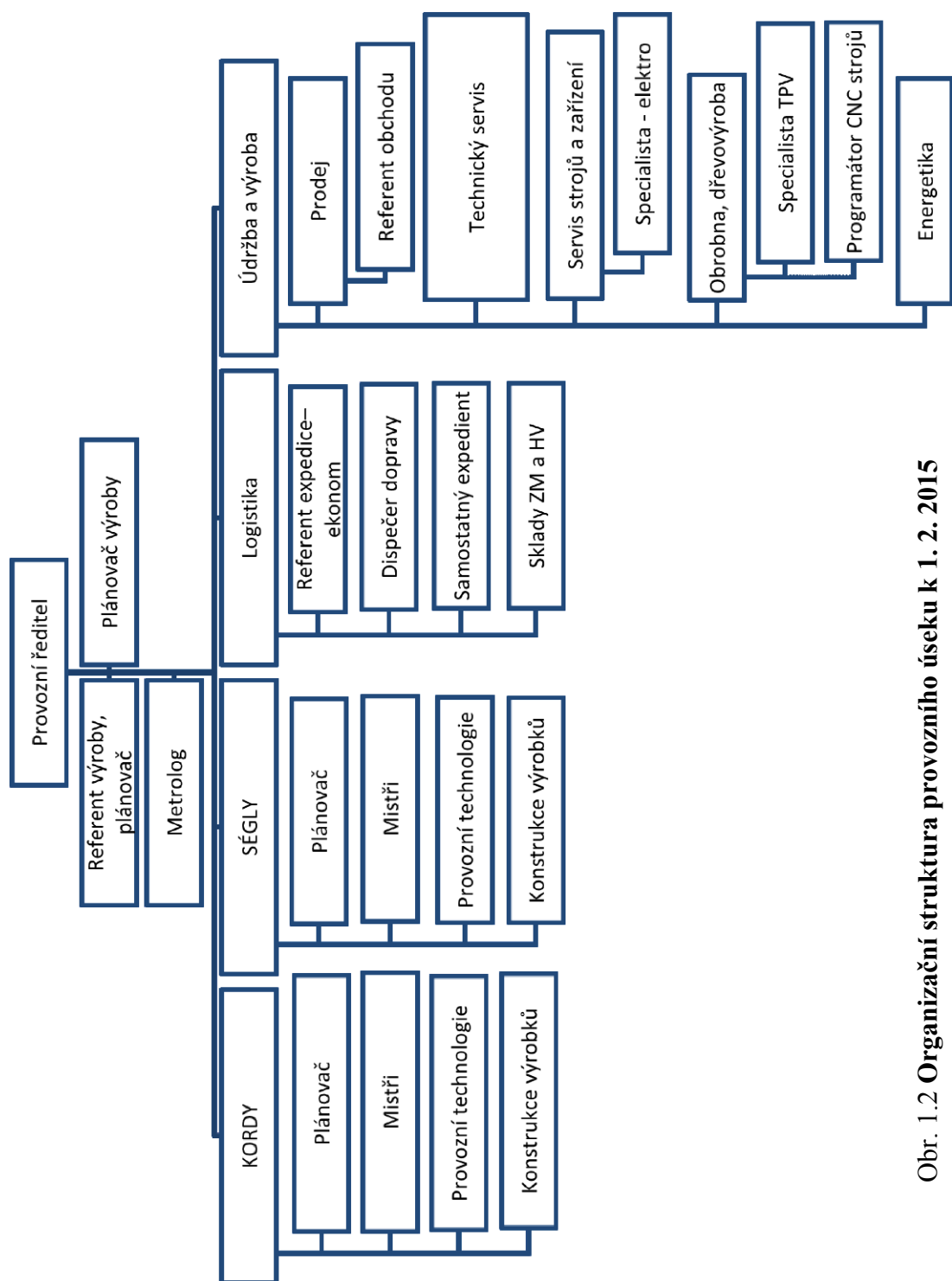
- Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti
- Příloha č. 2 Personální controlling
- Příloha č. 3 Výpočty vzorců absence a fluktuace
- Příloha č. 4 Výstupní formulář

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti



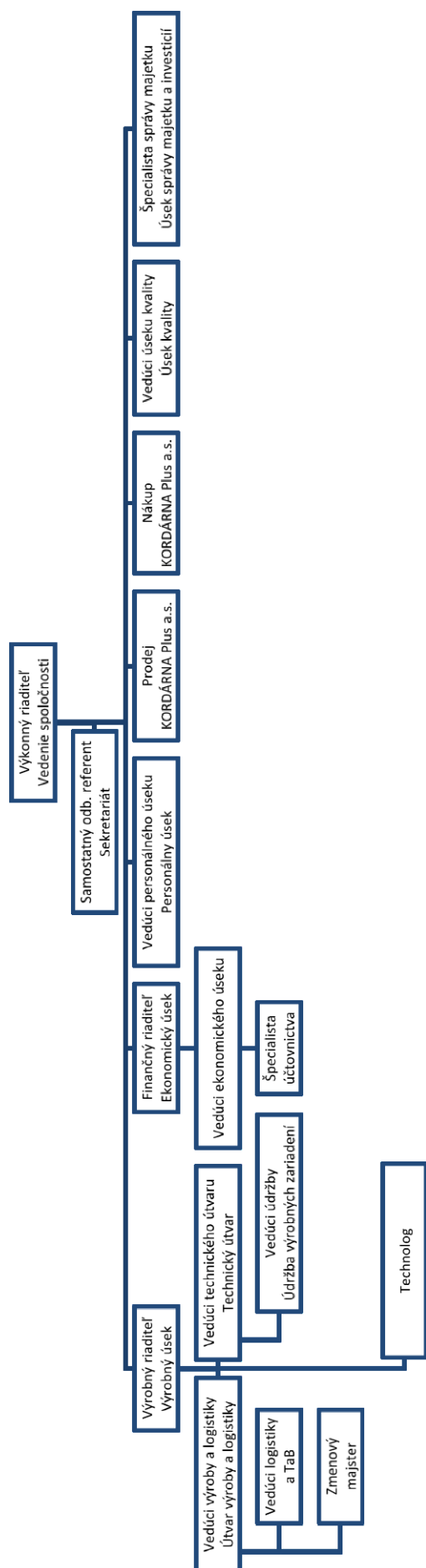
Obr. 1.1 Organizační struktura společnosti KORDÁRNA Plus a.s. k 1. 2. 2015

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)



Obr. 1.2 Organizační struktura provozního úseku k 1. 2. 2015

(Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastní zpracování)



Obr. 1.3 Organizačná štruktúra spoločnosti SLOVKORD Plus a.s. k 1. 1. 2015

(Interné informácie spoločnosti KORDÁRNA Plus a.s., vlastné spracovanie)

Personálny controlling Zamestnávanie															
Ukazovateľ		Jednotka	Skutočná hodnota 2014												Celkom 2014
Č.	Názov		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Z1	Počet pracovníkov celkom	os.	83	82	84	90	94	95	96	88	77	85	83	69	86
Z2	Počet pracovníkov v robotníckych profesiách	os.	66	66	68	73	77	79	80	72	61	69	67	53	69
Z3	Počet THP	os.	16	16	16	17	17	17	16	16	16	16	16	16	17
Z4	Podiel THP z celkového počtu pracovníkov	%	20%	20%	19%	19%	18%	18%	17%	19%	21%	19%	20%	24%	19%
Z5	Sociálne náklady (účet 527 + 528)	%	5,91%	4,77%	8,74%	8,40%	11,08%	7,53%	4,29%	5,95%	5,33%	8,56%	5,60%	23,82%	100%
Z6	Obsadenie nových alebo uvoľnených miest THP z vlastných zdrojov	os.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Z7	Podiel úspešne realizovaných výberových konaní z celkového počtu	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Z8	Počet personalistov na 100 zamestnancov	os.	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1,0	1,0	1,1	1,3	1,2	1,2	1,5	1,2

Tab. 1.1 Zamestnávanie (Interní informácie spoločnosti KORDÁRNA Plus a.s. a SLOVKORD Plus a.s., vlastní spracováni)

Personálny controlling															
Mzdy															
Ukazovateľ		Jednotka	Skutočná hodnota 2014												Celkom 2014
Č.	Názov		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
M1	Priemerná mzda (bez OON)	%	100,28%	91,47%	103,42%	99,63%	99,10%	131,11%	97,96%	89,51%	97,45%	98,83%	94,89%	91,05%	100%
M2	Priemerná mzda (bez OON) - kat. robotníci	%	103,62%	94,35%	111,43%	102,41%	104,11%	96,68%	101,22%	91,81%	100,37%	104,36%	98,62%	88,25%	100%
M3	Priemerná mzda (bez OON) - kat. THP tarifní	%	106,75%	92,91%	94,25%	112,34%	109,41%	101,22%	97,48%	94,41%	102,89%	99,29%	97,25%	92,48%	100%
M4	Priemerná mzda (bez OON) - kat. THP zml.platy	%	81,61%	76,66%	76,88%	81,99%	76,37%	278,71%	94,15%	80,98%	79,62%	78,96%	82,25%	92,34%	100%
M5	Priemerná mzda (bez OON) - kat. THP	%	91,46%	83,55%	84,14%	93,05%	88,34%	229,55%	94,66%	85,33%	87,63%	85,89%	85,54%	89,07%	100%
M6	Priemerná mzda v SR	EUR/mesiac	821			857			837			918			858
M7	Mzdové náklady na výrobu (bez vplyvu dohadných položiek R a THP)	%	123,86%	119,56%	105,79%	86,08%	81,26%	83,82%	63,40%	384,41%	89,70%	78,87%	93,97%	1896,30%	100%
	Mzdové náklady na výrobu (bez vplyvu dohadných položiek R)	%	127,14%	121,88%	113,66%	88,62%	86,87%	63,49%	67,36%	396,98%	89,95%	83,30%	97,15%	1733,36%	100%
M8a	Osobné náklady na výrobu (bez vplyvu dohadných položiek)	%	123,00%	117,46%	104,13%	84,91%	82,56%	79,03%	62,00%	391,05%	89,94%	79,50%	101,78%	1999,15%	100%
M8b	Osobné náklady na výrobu (účtovný stav)	%	127,27%	122,49%	107,50%	87,87%	84,99%	61,45%	63,00%	407,90%	94,23%	82,58%	105,66%	1881,78%	100%
M9	Štruktúra mzdy R - podiel pohyblivej zložky z celku	%	5,9%			6,3%	5,7%	5,1%	4,7%	0%	7,6%	9,7%	8,3%	0%	6%
M10	Štruktúra mzdy THP tarif - podiel pohyblivej zložky z celku	%	2,3%			3,1%	45,3%	11,4%	0%	3,8%	3,6%	3,0%	0%	12,4%	
M12	Podiel priem. mzdy (bez OON)	%	0,12%	0,11%	0,13%	0,12%	0,12%	0,15%	0,12%	0,11%	0,12%	0,11%	0,10%	0,10%	0,12%
M13	Index zmeny priem. mzdy	%	92,21%	84,11%	95,10%	91,62%	91,13%	120,56%	90,08%	82,31%	89,62%	90,88%	87,25%	83,73%	92%
M14a	Mzdové náklady (účet 521 bez vplyvu dohadných položiek)	%	8,15%	7,35%	8,53%	8,74%	9,22%	12,05%	9,12%	7,63%	7,29%	8,18%	7,66%	6,08%	100%
M14b	Mzdové náklady (účet 521 vr. započítania DP na RO)	%	8,05%	7,29%	8,50%	8,74%	9,08%	12,15%	9,18%	7,67%	7,32%	8,22%	7,69%	6,10%	100%
M15a	Osobní náklady (účty 52x bez vplyvu dohadných položiek)	%	8,09%	7,22%	8,39%	8,62%	9,37%	11,36%	8,92%	7,76%	7,31%	8,24%	8,30%	6,41%	100%
M15b	Osobní náklady (účty 52x vr. započítania DP na RO)	%	8,37%	7,53%	8,66%	8,92%	9,65%	8,84%	9,06%	8,10%	7,66%	8,56%	8,62%	6,04%	100%

Tab. 1.2 Mzdy (Interní informácie spoločnosti KORDÁRNA Plus a.s. a SLOVKORD Plus a.s., vlastní spracováni)

Personálny controlling Vzdelávanie

	Jednotka	Skutočná hodnota 2014												Celkom 2014
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Náklady na vzdelávanie celkom	%	1,80%	0%	0%	1,76%	3,60%	0%	0%	0%	6,49%	41,90%	6,79%	37,66%	100%
Náklady na vzdelávanie zákonné	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8,49%	91,51%	100%
Náklady na vzdelávanie nadštandard	%	2,79%	0%	0%	2,72%	5,58%	0%	0%	0%	10,04%	64,85%	5,86%	8,16%	100%
Náklady na vzdelávanie na 1 zamestnanca	%	1,87%	0%	0%	1,67%	3,28%	0%	0%	0%	7,20%	41,99%	6,98%	46,82%	100%
Podiel prostriedkov na vzdelávanie z celkového objemu miezd	%	0,06%	0%	0%	0,05%	0,10%	0%	0%	0%	0,22%	1,29%	0,22%	1,56%	0,25%

Tab. 1.3 **Vzdelávanie** (Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s. a SLOVKORD Plus a.s., vlastní zpracování)

Personálny controlling Chovanie

Ukazateľ		Jednotka	Skutočná hodnota 2014												Celkom 2014
č.	Název		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ch1	Fluktuácia - celkový počet zam., ktorí odišli z firmy	počet	3	0	0	1	1	2	3	5	1	4	0	1	21
Ch2	Fluktuácia - počet zam., ktorí odišli z firmy na vlastnú žiadosť	počet	1	0	0	0	0	1	1	1	1	2	0	0	7
Ch3	Fluktuácia - počet nových zam., ktorí odišli do 1 roka od nást.	počet	2	0	0	1	0	0	3	5	0	2	0	0	13
Ch4	Prekážky na strane zamestnanca (z fondu prac. doby)	%	9,46%	5,68%	7,85%	8,26%	7,61%	10,19%	14,86%	54,12%	10,34%	7,89%	13,34%	31,11%	14,88%
Ch5a	Absencia pre chorobu (pracovníci celkom, vr. nepr. úrazu)	%	1,83%	1,22%	2,12%	3,16%	3,34%	2,98%	4,20%	4,35%	5,11%	4,44%	4,50%	5,75%	3,56%
Ch5a	Náhrada pri pracovnej neschopnosti platená zamestnávateľom	%	9,82%	0,00%	8,77%	5,48%	22,45%	11,00%	8,99%	4,35%	7,13%	16,08%	0,00%	5,93%	100%
Ch6	Počet pracovných úrazov	počet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ch7	Počet kalendárnych dní choroby na 1 pracovný úraz	počet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ch8	Absencia z dôvodu pracovného úrazu (pracovníci celkom)	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ch9	Hodiny nad rámec PD (z FPD) - robotníci	%	4,58%	6,20%	0%	0,64%	1,15%	1,93%	1,36%	0,27%	0,35%	0,09%	0,11%	0,00%	1,38%
Ch10	Hodiny nad rámec PD (z FPD) - THP	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ch12	Hodiny nad rámec PD (z FPD) - celkom	%	3,66%	4,96%	0%	0,52%	0,94%	1,59%	1,13%	0,22%	0,28%	0,07%	0,09%	0%	1,11%
Ch13	Platený presčas (z FPD) - robotníci	%	4,58%	6,20%	0%	0,64%	1,15%	1,93%	1,36%	0,27%	0,35%	0,09%	0,11%	0%	1,38%
Ch14	Platený presčas (z FPD) - THP tarifní	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ch15	Platený presčas (z FPD) - THP ZP	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ch16	Platený presčas (z FPD) - celkom	%	3,66%	4,96%	0%	0,52%	0,94%	1,59%	1,13%	0,22%	0,28%	0,07%	0,09%	0%	1,11%

Tab. 1.4 **Chovanie** (Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s. a SLOVKORD Plus a.s., vlastní zpracování)

Personálny controlling															
Riadenie výkonu															
Ukazovateľ		Jednotka	Skutočná hodnota 2014												Celkom 2014
č.	Názov		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ř1	Produktivita pracovníkov celkom	%	83,51%	87,01%	99,99%	121,93%	126,36%	163,42%	156,48%	23,63%	99,66%	127,11%	106,02%	4,88%	100%
	Produktivita pracovníkov 1. jakost	%	81,29%	77,40%	98,53%	124,89%	128,73%	159,31%	159,98%	21,13%	102,35%	130,96%	110,81%	4,62%	100%
Ř3	Počet uzatvorených cieľových dohôd na úrovni zmluvných platov	%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	100%

Tab. 1.5 **Riadenie výkonu** (Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s. a SLOVKORD Plus a.s., vlastní zpracování)

Personálny controlling														
Priemyselné inžinierstvo														
	Jednotka	Skutočná hodnota 2014												Celkom 2014
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Produktivita strediska VÝROBA	%	79,02%	75,23%	94,19%	113,98%	114,89%	149,44%	145,50%	59,09%	120,54%	120,51%	120,77%	6,84%	100%
Produktivita strediska VÝROBA	%	83,79%	87,78%	100,82%	122,20%	123,16%	159,51%	152,73%	23,92%	101,21%	129,51%	110,03%	5,33%	100%
Produktivita strediska VÝROBA ZMENOVÍ	%	89,74%	87,90%	99,35%	104,84%	117,70%	143,93%	140,47%	73,56%	113,46%	110,69%	111,73%	6,64%	100%
Produktivita strediska VÝROBA ZMENOVÍ	%	93,78%	104,53%	108,96%	113,34%	127,71%	153,60%	144,68%	29,55%	98,36%	120,52%	99,64%	5,33%	100%
Produktivita strediska HUBICOVÁ STANICA	%	89,99%	98,63%	96,85%	113,14%	127,54%	154,39%	137,94%	73,57%	105,30%	109,02%	87,68%	5,95%	100%
Produktivita strediska HUBICOVÁ STANICA	%	130,98%	106,92%	101,21%	112,28%	129,68%	158,25%	151,24%	28,13%	88,80%	103,07%	85,22%	4,22%	100%
Produktivita strediska TŘÍDĚNÍ A BALENÍ	%	92,00%	91,30%	121,26%	127,82%	108,26%	136,75%	128,19%	50,62%	120,04%	103,90%	112,34%	7,52%	100%
Produktivita strediska TŘÍDĚNÍ A BALENÍ	%	97,99%	101,36%	120,07%	137,40%	112,71%	147,55%	142,81%	21,32%	90,99%	110,69%	111,60%	5,51%	100%
Produktivita strediska LOGISTIKA A SKLADY	%	97,36%	104,87%	123,77%	96,22%	108,24%	118,22%	143,14%	46,58%	115,34%	118,88%	112,65%	14,73%	100%
Produktivita strediska LOGISTIKA A SKLADY	%	110,31%	118,99%	127,86%	94,56%	109,22%	133,28%	127,37%	22,51%	112,18%	130,21%	107,65%	5,86%	100%
Produktivita strediska ÚDRŽBA	%	92,20%	95,99%	105,42%	113,74%	113,97%	151,08%	164,00%	49,41%	105,80%	105,46%	95,19%	7,74%	100%
Produktivita strediska ÚDRŽBA	%	103,39%	111,52%	107,85%	119,65%	138,19%	153,30%	146,51%	27,99%	86,02%	109,84%	90,81%	4,94%	100%
Produktivita střediska LABORATÓRIA	%	67,91%	68,68%	104,87%	132,61%	124,83%	161,94%	164,62%	57,72%	105,95%	104,19%	97,63%	9,05%	100%
Produktivita střediska LABORATÓRIA	%	82,69%	85,54%	101,33%	131,89%	142,67%	180,75%	154,95%	22,86%	90,50%	111,71%	90,81%	4,30%	100%

Tab. 1.6 **Priemyselné inžinierstvo** (Interní informace společnosti KORDÁRNA Plus a.s. a SLOVKORD Plus a.s., vlastní zpracování)

Příloha č. 3 – Výpočty vzorců absence a fluktuace (PwC, © 2013, vlastní zpracování)

$$\text{celková míra absence} = \frac{\text{počet hodin v neschopnosti}}{\text{celkový počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.1)$$

$$\text{celková míra absence}_{2012} = \frac{204203}{918189} \cdot 100$$

$$\text{celková míra absence}_{2012} = 22 \%$$

$$\text{celková míra absence}_{2013} = \frac{212778}{875940} \cdot 100$$

$$\text{celková míra absence}_{2013} = 24 \%$$

$$\text{celková míra absence}_{2014} = \frac{229532}{899811} \cdot 100$$

$$\text{celková míra absence}_{2014} = 26 \%$$

$$\text{míra absence} = \frac{\text{počet hodin v neschopnosti}}{\text{celkový počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.2)$$

$$\text{míra absence}_{2012} = \frac{32950}{918189} \cdot 100$$

$$\text{míra absence}_{2012} = 3,59 \%$$

$$\text{míra absence}_{2013} = \frac{52563}{875940} \cdot 100$$

$$\text{míra absence}_{2013} = 6 \%$$

$$\text{míra absence}_{2014} = \frac{67194}{899811} \cdot 100$$

$$\text{míra absence}_{2014} = 7,47 \%$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci} = \frac{\text{počet hodin nemoci}}{\text{počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.3)$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci}_{2012} = \frac{23560}{918189} \cdot 100$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci}_{2012} = 2,57 \%$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci}_{2013} = \frac{42143}{875940} \cdot 100$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci}_{2013} = 4,81 \%$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci}_{2014} = \frac{48973}{899811} \cdot 100$$

$$\text{míra absence z důvodu nemoci}_{2014} = 5,44 \%$$

$$\text{úrazovost pracovní} = \frac{\text{počet zameškaných hodin v důsledku pracovního úrazu}}{\text{počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.4)$$

$$\text{úrazovost pracovní}_{2012} = \frac{4055}{918189} \cdot 100$$

$$\text{úrazovost pracovní}_{2012} = 0,44 \%$$

$$\text{úrazovost pracovní}_{2013} = \frac{3339}{875940} \cdot 100$$

$$\text{úrazovost pracovní}_{2013} = 0,38 \%$$

$$\text{úrazovost pracovní}_{2014} = \frac{7822}{899811} \cdot 100$$

$$\text{úrazovost pracovní}_{2014} = 0,87 \%$$

$$\text{úrazovost nepracovní} = \frac{\text{počet zameškaných hodin v důsledku nepracovního úrazu}}{\text{počet odpracovaných hodin}} \cdot 100 \quad (5.5)$$

$$\text{úrazovost nepracovní}_{2012} = \frac{3373}{918189} \cdot 100$$

$$\text{úrazovost nepracovní}_{2012} = 0,37 \%$$

$$\text{úrazovost nepracovní}_{2013} = \frac{5400}{875940} \cdot 100$$

$$\text{úrazovost nepracovní}_{2013} = 0,62 \%$$

$$\text{úrazovost nepracovní}_{2014} = \frac{7943}{899811} \cdot 100$$

$$\text{úrazovost nepracovní}_{2014} = 0,88 \%$$

$$\text{podíl odcházejících žen} = \frac{\text{počet odcházejících žen}}{\text{celkový počet pracujících žen}} \cdot 100 \quad (5.6)$$

$$\text{podíl odcházejících žen}_{2012} = \frac{18}{224} \cdot 100$$

$$\text{podíl odcházejících žen}_{2012} = 8,04 \%$$

$$\text{podíl odcházejících žen}_{2013} = \frac{19}{219} \cdot 100$$

$$\text{podíl odcházejících žen}_{2013} = 8,68 \%$$

$$\text{podíl odcházejících žen}_{2014} = \frac{29}{228} \cdot 100$$

$$\text{podíl odcházejících žen}_{2014} = 12,72 \%$$

$$\text{podíl odcházejících mužů} = \frac{\text{počet odcházejících mužů}}{\text{celkový počet pracujících mužů}} \cdot 100 \quad (5.7)$$

$$\text{podíl odcházejících mužů}_{2012} = \frac{37}{349} \cdot 100$$

$$\text{podíl odcházejících mužů}_{2012} = 10,6 \%$$

$$\text{podíl odcházejících mužů}_{2013} = \frac{36}{336} \cdot 100$$

$$\text{podíl odcházejících mužů}_{2013} = 10,71 \%$$

$$\text{podíl odcházejících mužů}_{2014} = \frac{62}{348} \cdot 100$$

$$\text{podíl odcházejících mužů}_{2014} = 17,82 \%$$

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \cdot 100 \quad (5.8)$$

$$\text{míra fluktuace}_{2012} = \frac{55}{573} \cdot 100$$

$$\text{míra fluktuace}_{2012} = 9,6\%$$

$$\text{míra fluktuace}_{2013} = \frac{55}{555} \cdot 100$$

$$\text{míra fluktuace}_{2013} = 9,91\%$$

$$\text{míra fluktuace}_{2014} = \frac{91}{576} \cdot 100$$

$$\text{míra fluktuace}_{2014} = 15,8\%$$

$$\text{míra žádoucí fluktuace} = \frac{\text{počet žádoucích odchodů}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \cdot 100 \quad (5.9)$$

$$\text{míra žádoucí fluktuace}_{2012} = \frac{23}{573}$$

$$\text{míra žádoucí fluktuace}_{2012} = 4,01\%$$

$$\text{míra žádoucí fluktuace}_{2013} = \frac{18}{555}$$

$$\text{míra žádoucí fluktuace}_{2013} = 3,24\%$$

$$\text{míra žádoucí fluktuace}_{2014} = \frac{14}{576}$$

$$\text{míra žádoucí fluktuace}_{2014} = 2,43\%$$

$$\text{míra nežádoucí fluktuace} = \frac{\text{počet nežádoucích odchodů}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \cdot 100 \quad (5.10)$$

$$\text{míra nežádoucí fluktuace}_{2012} = \frac{32}{573}$$

$$\text{míra nežádoucí fluktuace}_{2012} = 5,58\%$$

$$\text{míra nežádoucí fluktuace}_{2013} = \frac{37}{555}$$

$$\text{míra nežádoucí fluktuace}_{2013} = 6,67\%$$

$$\text{míra nežádoucí fluktuace}_{2014} = \frac{77}{576}$$

$$\text{míra nežádoucí fluktuace}_{2014} = 13,37\%$$

$$\text{index stability} = \frac{\text{počet pracovníků zaměstnaných v podniku jeden a více let}}{\text{počet pracovníků zjištěných před rokem}} \cdot 100 \quad (5.11)$$

$$\text{index stability}_{2013} = \frac{555 - 33}{573} \cdot 100$$

$$\text{index stability}_{2013} = 91,1 \%$$

$$\text{index stability}_{2014} = \frac{576 - 122}{555} \cdot 100$$

$$\text{index stability}_{2014} = 81,8 \%$$

VÝSTUPNÍ FORMULÁŘ

1.) *Od kterého roku ve společnosti pracujete?*

.....

2.) *Z jaké pozice odcházíte?*

.....

3.) *Jaký je důvod Vašeho odchodu?*

.....

4.) *Zatrhňte, čeho jste si na práci nejvíce cenil/a:*

- ☐ *dojezdnost*
- ☐ *dostatek poskytovaných informací*
- ☐ *důsledná kontrola dodržování BOZP a poskytování ochranných pomůcek*
- ☐ *kolektiv*
- ☐ *komunikace s přímým nadřízeným*
- ☐ *kvalitní proškolení/zaučení*
- ☐ *práce pro jednoho z předních výrobců technických tkanin*
- ☐ *pracovní prostředí*
- ☐ *získání kvalifikace*
- ☐ *zaměstnanecké výhody*
- ☐ *jiné – uveďte*

.....

.....

5.) *Zatrhňte negativní dopady, které měla tato práce na Váš osobní i pracovní život:*

- ☐ *frustrace z práce (zklamání, práce nenaplnovala očekávání)*
- ☐ *komunikace s přímým nadřízeným*
- ☐ *málo času na rodinu a další volnočasové aktivity*
- ☐ *nedostatek finančních prostředků na běžné potřeby*
- ☐ *pracovní prostředí*
- ☐ *problémy na pracovišti – uveďte*

.....

.....

- ☐ *růst zdravotních problémů*
- ☐ *sociální status (postavení ve skupině)*
- ☐ *stres, únava, fyzická vyčerpanost*
- ☐ *jiné – uveďte*

.....

.....

6.) *Mohli jsme Vašemu odchodu nějakým způsobem zabránit?*

.....

.....

7.) *Co byste změnil/a ve společnosti, prosím konkretizujte:*

.....

.....

.....

.....

Velmi Vám děkujeme za vyplnění tohoto formuláře, pomocí něhož se pokusíme zpříjemnit stávající podmínky na pracovišti.